Bibliothèque universitaire

UN ASPECT DE LA MODERNISATION RURALE AU MAROC

LA COOPÉRATIVE DE MOTOCULTURE

Thèse pour le Doctorat
soutenue par

M. Paul COUDURIER
Diplômé de l'École Libre des Sciences Politiques
Ancien Elève de l'École Nationale d'Administration
Contrôleur Civil au Maroc

devant la Faculté de Droit de l'Université de LYON
le 30 Mai 1952

1952

UN ASPECT DE LA MODERNISATION RURALE

AU MAROC :

LA COOPERATIVE DE MOTOCULTURE.

Thèse pour le Doctorat

soutenue par

M. Paul COUDURIER

Diplômé de l'Ecole Libre des Sciences Politiques
Ancien Eleve de l'Ecole Nationale d'Administration
Contrôleur Civil du Maroc

devant la Faculté de Droit de l'Université de LYON

le 30 Mai 1 9 5 2.

Composition du Jury

M. le Doyen NICOLAS	: Président
M. le Professeur	: Suffrageant
M. le Professeur	: Suffrageant

-----/-----

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

-----/-----

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

A MES PARENTS,

A MA FEMME,

A Monsieur Paul COUZINET, Contrôleur Civil honoraire, ancien Chef du Territoire de Safi,

qui m'a initié non seulement à la coopération mais au métier de Contrôleur Civil.

A Monsieur Bertrand DESMAZIERES, Contrôleur Civil

qui a pris une part prépondérante au lancement des coopératives de motoculture des ABDA.

A tous ceux, français et marocains, qui ont participé à la création et au fonctionnement de ces coopératives.

AVANT - PROPOS

La vocation essentiellement agricole du Maroc, la nécessité d'accroître, en ce pays, les rendements pour faire face à une démographie en augmentation constante, ont été trop souvent étudiées pour qu'il soit utile de reprendre ici ces points fondamentaux; ils seront considérés comme acquis.

Il n'apparait pas devantage opportun de démontrer que la mécanisation de la culture est un facteur important d'amélioration des rendements: les techniciens de l'agriculture ont résolu cette question, en général par l'affirmative.

Aussi les efforts n'ont-ils pas été ménagés pour engager dans la voie de la mécanisation les gros et moyens agriculteurs marocains.

Pour les grands propriétaires il s'agit seulement de les convaincre de l'utilité du tracteur et des procédés modernes; ce travail psychologique revient surtout aux agents du service de l'agriculture; il est d'autant plus aisé que les cultivateurs marocains ont souvent sous les yeux l'exemple des colons.

Pour les propriétaires moyens, le problème est double; il faut les persuader de recourir à la culture mécanique; il faut ensuite leur donner le moyen de le faire. Dans ce but, deux procédés ont été mis en oeuvre: le travail à façon, la coopérative.

C'est à ce dernier aspect de la modernisation de la culture au Maroc, la coopérative de motoculture que sera consacré ce travail.

La formule est nouvelle en ce pays, puisque la première coopérative de motoculture a été créée à Berrechid le 16 Février 1948; à la fin de 1950, 13 coopératives fonctionnaient, groupant 3969 hectares. Ce développement rapide suffit à montrer que ces organismes, qui n'ont pas eu encore le temps de faire leurs preuves inspirent au départ, confiance à de nombreux esprits, et tout permet de supposer que, fin 1952, la liste en sera encore allongée.

Les exemples cités dans cette étude seront puisés dans les quatre coopératives instituées dans le Territoire de Safi:

Coopérative du Jemaa Sahim créée le 11 Juin 1949.

Coopérative du Sebt des Gzoula créée le 28 Avril 1950.

Coopérative du Tleta de Bouguedra créée le 28 Avril 1950.

Coopérative du Had des Bkhati créée le 3 Octobre 1950.

Elles groupent 1500 hectares, soit 37,86 % de l'ensemble des terres mises en coopérative au Maroc, et donnent par conséquent une base d'étude suffisamment large.

Suivies depuis leur conception jusqu'à leur état actuel, elles permettront d'évoquer les problèmes de tous ordres posés par leur création et par leur fonctionnement; il sera possible, grâce aux observations faites en tribu, d'envisager, sinon leurs résultats techniques, du moins leurs répercussions sociales et politiques.

Il n'est pas sans intérêt de présenter au préalable, un rapide historique du mouvement coopératif au Maroc, qui permettra de situer les cellules qui nous intéressent dans leur cadre d'ensemble.(1)

o
o o

---

(1)-Les éléments de cet historique ont été puisés dans un rapport sur le mouvement coopératif au Maroc en milieu autochtone, établi par le Service de la Prévoyance le 30 Avril 1950.

Les premières coopératives en milieu autochtone marocain furent dues à l'initiative d'un Officier des Affaires Indigènes, M. OLLOIX, à l'époque capitaine et chef du Bureau des Affaires Indigènes d'Agadir-Banlieue. Sous son impulsion fut créée, en 1934 la "Société coopérative des Pêcheurs Indigènes du Souss"; aucune législation appropriée n'existant à l'époque au Maroc, elle fut soumise à la loi française du 24 juillet 1867 sur les sociétés anonymes,rendue applicable au Maroc par le Dahir du 11 Août 1922.

En 1935 naquit l"Association Indigène de mouture de Biougra" constituée par un acte d'association enregistré dans la forme des actes du Droit Musulman par le Cadi d'Inezgane. Bien que le mot de coopérative ne figure pas dans sa raison sociale, l'étude de son fonctionnement ne laisse aucun doute sur sa nature véritable.

Ces deux entreprises connurent un brillant essor, puis périclitèrent pour des raisons qui ne mettent nullement en cause l'efficacité du système coopératif.

La première existe toujours,mais a cessé toute activité depuis 1948; le développement de la pêche au chalut a conduit ses adhérents à s'embarquer chez les armateurs-conserveurs de la place. Pendant 13 ans, cette coopérative a tenu une place importante dans l'économie du Territoire d'Agadir, et elle a puissamment aidé à la formation de toute une génération de pêcheurs.

La seconde fut réduite à l'inaction par la guerre; faute de pièces de rechange elle ne put assurer l'entretien de ses moteurs; le manque de carburant et de lubrifiant la paralysa progressivement. En 1947, son assemblée générale prononça sa dissolution.

Ces deux tentatives apparaissent comme la préhistoire de la coopération au Maroc; c'est en 1937 que fut amorcé le mouvement coopératif qui porte ses fruits à l'heure actuelle.

Au début de 1937, M. COLOMBAIN, chef de la Section coopérative du Bureau International du Travail accomplit au Maroc une mission à la suite de laquelle il publia un "Rapport sur l'Introduction des Sociétés coopératives parmi les populations indigènes du Maroc". Sur cette base, la Section de la Prévoyance dirigée à l'époque par M. COUZINET,(1),entreprit un vaste travail d'adaptation au milieu marocain des conclusions du Rapport COLOMBAIN. Ces études aboutirent à la promulgation du Dahir du 8 Juin 1938 complété par le Dahir du 19 Mai 1939, qui forme la Charte des coopératives constituées entre marocains.

A la même époque fut promulgué le Dahir du 24 avril 1937 autorisant les sociétés indigènes de prévoyance à s'associer entre elles pour constituer des "coopératives Indigènes de blé".

Dès lors le mouvement était lancé, et des coopératives furent fondées suivant trois régimes différents:

Celles créées dans la forme d'une association par acte de droit musulman ou de droit coutumier, à l'exemple de l'Association de mouture de Biougra.

Celles régies par le Dahir du 24 Avril 1937 sous le nom de Coopératives Indigènes du Blé ,qui devinrent plus tard, lorsque fut promulgué le Dahir du 15 Mars 1943 des "Coopératives Indigènes Agricoles".

Celles régies par le Dahir du 8 Juin 1938 complété par le Dahir du 19 Mai 1939.

A l'heure actuelle 69 coopératives fonctionnent en milieu marocain.

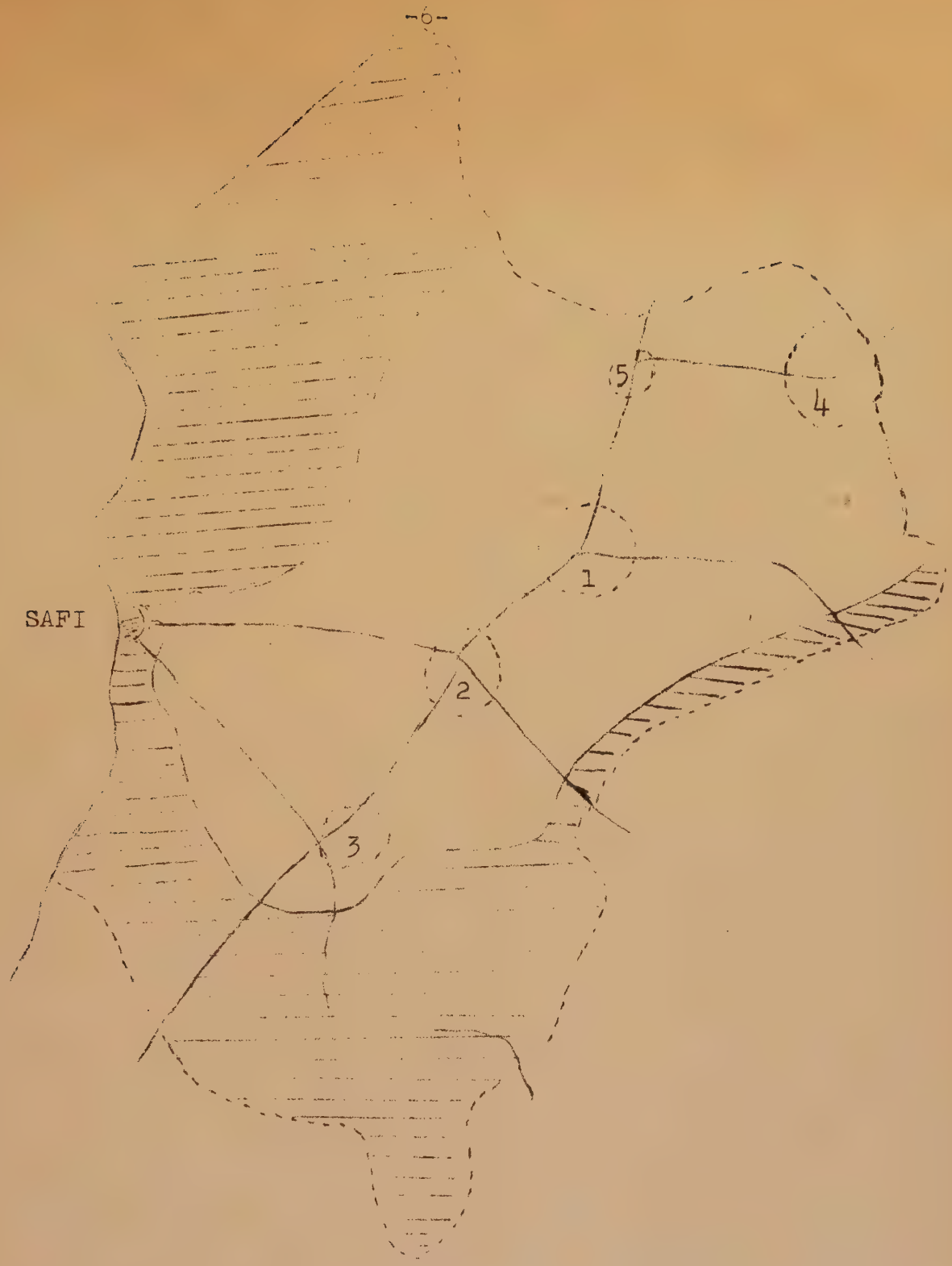
---

(1)- M. COUZINET devenu par la suite chef du Territoire de Safi devait avoir l'occasion d'appliquer les principes qu'il avait dégagé à cette époque: C'est sous son impulsion que furent créées les coopératives des ABDA.

9 coopératives Indigènes agricoles
4 Sociétés coopératives Agricoles Marocaines
15 Huileries coopératives
3 coopératives de bûcherons
6 coopératives charbonnières
12 coopératives artisanales
13 coopératives de motoculture
4 coopératives de conditionnement et de vente
2 coopératives de pêcheurs
1 coopérative maraichère.

Ces coopératives touchent 50.000 coopérateurs; c'est dire que le Maroc compte approximativement un coopérateur pour 200 habitants. Ce chiffre, certes, est faible; mais, si l'on songe que le mouvement coopératif en ce pays n'a démarré qu'en 1938, les résultats déjà obtenus paraissent très encourageants.

Les coopératives de motoculture ne sont donc pas, au Maroc, un phénomène isolé: elles constituent une des branches d'un ensemble fort vivace.



CIRCONSCRIPTION DES ABDA

Zones impropres à la motoculture.

1. Coopérative du Jemaa Sahim.
2. Coopérative du Tleta de Bouguedra.
3. Coopérative du Sebt des Gzoula.
4. Coopérative du Had des Bkhati.
5. Coopérative de Harriri (en préparation)

I.- C R E A T I O N

Lorsque, à la réunion du Conseil d'administration de la Société Indigène de Prévoyance des Abda Ahmar fut exposé, en Janvier 1949 le projet de création d'une coopérative de motoculture au Jemaa Sahim, la culture moderne n'était pas chose inconnue dans cette région. Depuis de nombreuses années tous les fellahs avaient vu travailler les colons leurs voisins, et ils avaient pu constater la différence d'aspect entre les récoltes, ils avaient entendu dire que les rendements obtenus par les colons étaient couramment le double des leurs; plus récemment, ils avaient vu quelques uns d'entre eux parmi les plus riches et les plus avisés se convertir à la culture mécanique. Pour les coopératives suivantes, les intéressés avaient l'exemple du Jemaa Sahim. Cependant, dans le travail de préparation d'une telle coopérative, la préparation politique est le point essentiel. Si elle est mal conduite ou, pour quelque raison que ce soit, mal accueillie, il est inutile d'aller de l'avant. Ce n'est qu'au moment où ce premier travail est en bonne voie que l'on peut songer à la préparation technique, financière et administrative.

I.- P R E P A R A T I O N P O L I T I Q U E.

Dès que le rayon d'action de la future coopérative a été fixé "grosso modo" il faut entrer en contact avec les coopérateurs possibles. Immédiatement, d'innombrables difficultés surgissent tenant à l'incompréhension, à la méfiance, quelquefois à certaines manoeuvres d'opposition.

1°- L'INCOMPREHENSION.

Le Marocain n'a pas le sens de la coopération; on ne retrouve dans les pratiques traditionnelles aucun système qui se repproche de la coopérative; il est porté plutôt sur l'association. On peut affirmer, au reste, que ce besoin d'association est né de la répulsion instinctive qui éprouvent, pour le travail, trop de Marocain. Celui qui

possède un petit lopin de terre préfère le donner à travailler à un associé; il n'aura ainsi aucune peine, aucun souci et cette considération compense largement à ses yeux la sensible diminution du profit à réaliser en fin de campagne. De même le propriétaire d'un petit troupeau conclut très volontiers une association d'élevage pour s'épargner les soins - pourtant bien rudimentaires - à donner aux animaux.

Ces associations ont deux caractères qu'il convient de souligner :

-elles sont conclues pour une courte période : une campagne agricole pour l'association de culture, un laps de temps souvent inférieur pour l'association d'élevage

-elles ne nécessitent qu'une faible mise de fonds.

La coopérative qu'on propose au fellah, au contraire entraine un apport en argent relativement important; pour en apprécier pleinement la rentabilité, il faut raisonner sur une période d'au moins cinq années. C'est le sortir bien brutalement de ses horizons coutumiers. Pour le cultivateur marocain, la vie est divisée en campagnes agricoles; il vit dans la campagne en cours et ne pense qu'à elle. Cette façon de vivre est poussée à un point tel que, au moment où surviennent les pluies d'automne, il donne l'impression d'entrer dans un monde nouveau, auquel il ne s'est aucunement préparé. C'est ce jour là seulement, alors qu'il devrait commencer ses labours qu'il pense à vérifier si sa charrue est en bon état, ou s'il a son grain de semence. C'est bien en vain que l'autorité de contrôle s'efforce d'obtenir pour la mi-septembre les listes de fellahs désireux d'obtenir des prêts de semence: les efforts déployés par les chefs marocains n'aboutissent qu'à grouper un nombre ridiculement faible de noms; fin octobre ou en Novembre lorsque surviennent les premières pluies, les bureaux sont assiégés de retardataires implorant leur inscription sur les listes. En résumé, le marocain est loin d'avoir acquis le sens de la prévoyance; or, dans une entreprise de quelque

importance, coopérer c'est prévoir. Il est fort difficile de l'en convaincre. Il s'informe avant tout - et il a raison, puisque c'est une opération économique qu'on lui propose - du prix de revient. Il faut alors lui faire comprendre la différence entre l'apport en capital, à verser une fois pour toutes, et le coût des travaux. Visiblement, aucun raisonnement ne peut l'empêcher de calculer que, pour la campagne qui va s'ouvrir, ses débours comprendront l'ensemble de ces deux dépenses, et il trouve que c'est bien cher. La campagne suivante sera moins onéreuse? ... peut-être, mais c'est si loin !

Certains même, - ils sont moins nombreux - ne comprennent pas pourquoi le Maghzen veut les faire renoncer à leur antique araire. Leur père et leur grand père s'en sont servis avant eux, et ils n'éprouvent pas le besoin de changer de méthode. Leur culture, telle qu'ils la pratiquent, leur apporte bon an mal an de quoi vivre et nourrir leur famille; à quoi bon s'encombrer de nouveauté. Le colon voisin obtient chaque année une récolte supérieure àla sienne; cela est ainsi, depuis qu'il existe des colons; c'est sans doute dans l'ordre des choses; pourquoi essayer de le changer ?

Ainsi, l'incompréhension, née de l'imprévoyance et de l'esprit routinier vient dès l'abord compliquer la tâche; cet obstacle est loin d'être insurmontable. Bien plus grave est la méfiance qui se manifeste trop souvent.

2°- LA MEFIANCE.

Le cultivateur marocain n'a pas encore éliminé complètement son ancien réflexe de méfiance devant les initiatives du Maghzen. Trop souvent, et à une époque qui n'est pas encore très éloignée il a pu constater que ces initiatives cachaient plus ou moins habilement une manoeuvre de spoliation. Quarante ans de Protectorat n'ont pas suffi à renverser totalement sa position; de plus, les interventions de l'état nouveau ont créé chez lui un autre concept qui vient encore contrarier l'oeuvre entreprise,

le concept de l'Etat-Providence. Depuis le protectorat, lorsque l'Etat intervenait dans la vie rurale, il se présentait ou bien comme conseiller, et on pouvait sans risque écouter son porte parole (il n'en coûtait que le dérangement, et cela n'engageait en rien) ou bien comme prêteur et son succès était assuré : prêts de semences, prêts de desherbage, prêts de moisson, prêts pour l'achat d'animaux, pour l'achat de matériel agricole etc ... Voici que, pour la première fois peut-être, une opération proposée par le Maghzen débute pour le fellah par l'obligation de verser de l'argent. Dès lors, la chose demande réflexion. Bien sur, le Maghzen est le Maghzen, et il est plein de bonnes intentions, mais il n'est pas infaillible : on l'a vu recommander chandement une variété de semence qui n'a rien rendu-le fait s'est malheureusement produit, soit parce que la saison s'est trouvée mauvaise, soit parce que, effectivement, les techniciens avaient commis une erreur -; il a poussé certains fellahs à employer des engrais, qui ont brûlé la récolte, faute de pluie - Ces cas là n'étaient pas trop graves, puisque les semences avaient été prêtées, et que l'on avait pris soin de ne répandre l'engrais que sur une petite parcelle. Pour la coopérative, le danger est plus apparent, puisqu'il faut, avant tout avancer de l'argent.

Ainsi c'est à la fois un reste de méfiance et une réaction habituelle qui provoquent chez le fellah un mouvement de recul devant le procédé nouveau qui lui est proposé.

3°- LES MANOEUVRES D'OPPOSITION.

La création d'une coopérative de motoculture revêt, dans ce pays, comme toute initiative émanant des autorités françaises, un caractère politique. C'est, pour certains esprits une occasion de critiquer le régime du Protectorat, et, en tous cas de susciter des difficultés. Des rumeurs alarmistes sont lancées en tribu, qui se propagent avec la rapidité bien connue du "téléphone arabe", et qui ébranlent d'autant plus facilement les intéressés qu'elles répondent à leurs secrètes appréhensions : le Maghzen va

vous prendre vos terrains, vous allez être dépouillés, la participation qu'on vous demande est beaucoup trop forte, vous êtes exploités. Au besoin, la presse entre dans le jeu, et le journal "El Alam" a publié dans son édition du 2 juillet 1950 sous le titre "il convient d'aider le fellah et non de l'accabler" un article consacré aux coopératives de motoculture de Safi où l'on pouvait lire notamment :
"... il résulte de l'enquête à laquelle nous nous sommes "livrés que les frais de labour par le tracteur sont de 250 "à 400 francs l'hectare. A qui reserve-t-on tous ces bénéfi-"ces réalisés dont le poids est supporté par le pauvre "fellah, ceci n'est qu'un fait nouveau de nature à accabler "le fellah et non à alléger ses charges."

Pour venir à bout de ces difficultés, diverses dans leur manifestation, mais ayant toutes ce point commun de découler d'un réflexe purement subjectif, il n'y a pas de recette. Tout au plus peut-on dire, mais ce sera poser le problème bien plus que le résoudre : il faut inspirer confiance. C'est là le maître-mot de toute la politique française en ce pays, dans quelque domaine qu'elle s'applique. Ici, il faut obtenir une confiance d'une qualité particulière : il ne s'agit plus d'une confiance qui accepte, mais bien d'une confiance qui agit, puisque, en définitive, on demandera au fellah d'engager dans l'opération une partie de son capital.

Il est apparu, à l'expérience, qu'une méthode satisfaisante consiste à opérer en deux étapes. Dans la première phase, les chefs marocains, ou mieux encore, de notables cultivateurs intéressés par le projet sont mis en avant et tentent d'apprivoiser les futurs coopérateurs avec toute la patience et la diplomatie musulmane; lorsque les esprits sont notablement préparés, l'autorité de contrôle entre en scène à son tour.

1°- La Phase de l'Apprivoisement.

Sans aucun doute, les marocains eux-mêmes ont beaucoup plus de chances que l'autorité de contrôle de convaincre leurs corréligionnaires et de leur faire accepter l'idée de la coopérative. Le premier travail du Contrôleur sera donc de former une équipe d'apôtres qui portera ensuite la bonne parole. Ces pionniers doivent naturellement être choisis parmi les personnes influentes, autrement dit parmi les chefs marocains et les notables.

Le recours aux chefs marocains présente quelques avantages, et avant tout celui de la facilité. Les chefs marocains en effet, et il s'agit ici du caîd ou du Khalifa, sont par définition des personnages évolués; gros propriétaires eux-mêmes, ils ont souvent adopté pour leur propre compte la motoculture. Ils sont donc particulièrement bien placés pour prêcher la doctrine nouvelle à leurs administrés. De plus, il entre dans l'exercice normal de leurs fonctions de seconder les entreprises de l'autorité de contrôle, et de favoriser le succès des tentatives de réformes qui leur sont proposées. Il suffira donc d'exposer le projet au chef marocain compétent et de lui demander son concours pour qu'il se mette à l'oeuvre et obtienne des résultats. La méthode présente cependant un inconvénient. Le caid ou son khalifa est absorbé par de nombreuses tâches administratives, judiciaires ou politiques; il n'aura pas suffisamment de temps pour se livrer aux longs palabres qui sont nécessaires. De plus, c'est un chef; commander est son occupation habituelle. Pour concilier le peu de temps qu'il peut consacrer à la tâche qui lui a été confiée avec l'efficacité que l'on attend de lui, il n'aura que trop tendance à utiliser son moyen d'action habituel, à commander au lieu de persuader : il apportera des adhésions plus qu'il n'emportera des convictions.

Plus profonde sera l'action des notables, si elle peut-être utilisée. Ce sera, en effet une grande chance que de découvrir, dans le périmètre intéressé par la coopérative quelques fellahs - un seul, à la rigueur - qui réunissent les conditions nécessaires. Il faut un propriétaire assez aisé pour souscrire un nombre de parts important, car il devra avant tout prêcher par l'exemple, pas assez fortuné cependant pour se munir à lui seul d'un matériel mécanique. Il faut, en outre, un esprit assez ouvert pour saisir parfaitement tous les avantages offerts par le projet de coopérative, et pour l'exposer clairement aux autres intéressés. Il faut enfin un personnage qui exerce un ascendant personnel sur ces cotributes.

Si de tels personnages existent, la tâche du contrôleur sera largement facilitée. Ils ne refuseront pas leur concours, car ils auront compris l'intérêt général qui s'attache à leur mission, car ils seront fiers de coopérer avec le Maghzen, car, enfin, ils nourriront l'espoir de se voir investis, si la coopérative est réalisée, de quelque poste dans son conseil d'administration.

Après une réunion préparatoire, le contrôleur pourra mettre en action ses divers porte paroles. La méthode sera laissée à l'initiative de chacun : elle se résumera toujours en de longues conversations tenues en l'endroit le plus propice : sur le souk, dans les cafés maures, devant la mosquée, à domicile. Ce travail d'apprivoisement se poursuivra pendant quelques semaines, mais bientôt, le contrôleur devra entrer en jeu à son tour, pour calmer les inquiètudes d'abord, pour rallier les hésitants ensuite.

2°- L'intervention de l'Autorité de Contrôle.

S'il est des circonstances où un contrôleur civil doit faire preuve d'autorité dans l'exercice de ses fonctions, à coup sur, la préparation d'une coopérative n'est pas une de ces circonstances. Il s'agit essentiellement pour lui de rassurer et de convaincre.

Dès que la nouvelle du projet de coopérative a commencé à se répandre en tribu, les réactions précédemment décrite se sont manifestées, trop souvent, une propagande hostile a été déclenchée. Bientôt, ceux parmi les intéressés qui éprouveront des inquiétudes trop fortes auront recours à leur méthode habituelle: ils demanderont audience au contrôleur. Ce sera, pour lui, l'occasion de combattre, plusieurs fois par semaine, les mêmes inquiétudes :" on va me prendre mon terrain " ou bien " cela me coûtera trop cher". Inlassablement, il lui faudra reprendre les mêmes explications, souvent plusieurs fois pour le même interlocuteur, pour refuter l'une et l'autre objection.

Petit à petit, grâce à ces contacts personnels et à l'aide des renseignements fournis par le petit noyau d'adeptes, il sera à même de dresser une liste de coopérateurs possibles, qui bientôt se répartiront en "certains" et en "probables". Les irréductibles qui se refusent à tenter l'expérience seront, c'est évident, purement et simplement rayés de la liste.

Le moment est alors venu de compter définitivement les effectifs. A cet effet, une réunion de tous les fellahs sur lesquels on croit pouvoir compter sera organisée. Une dernière fois, les buts de la coopérative, les moyens qu'elle mettra en oeuvre, son mode de fonctionnement, les obligations qu'elle entraînera pour ses membres et les avantages qu'elle leur apportera sont exposés; chacun des assistants est invité à présenter ses observations qui donnent lieu aux éternels échanges de vue. Enfin, tous ceux qui le désirent s'inscrivent. Si la coopérative n'est pas encore formée, le groupe des coopérateurs existe. Il ne faut pas cacher que les mobiles qui ont poussé les adhérents sont divers : certains ont compris l'intérêt de la formule, d'autres, sans avoir très bien compris, font confiance à leur contrôleur ou à leur caid, d'autres encore veulent seulement faire plaisir à ceux

qui les ont invités à entrer dans le nouvel organisme. Peu importe, au fond, la cause profonde qui les a décidés; l'important est qu'ils entrent dans cette coopérative en toute indépendance, après un choix librement débattu.

II.- LA PREPARATION ADMINISTRATIVE

La Coopérative de Motoculture doit prendre place dans un cadre législatif très largement dessiné par les Dahirs du 8 Juin 1938, 19 Mai 1939 et 24 Avril 1950. A l'intérieur de ce cadre toute latitude lui est laissée, théoriquement du moins, pour organiser son fonctionnement.

1.- Le cadre législatif.

Le texte de base est le dahir du 8 Juin 1938, qui ne visait que les coopératives artisanales indigènes; le dahir du 19 Mai 1939 n'a eu d'autre but que d'étendre aux coopératives agricoles le bénéfice des dispositions du dahir de 1938. Quant au Dahir du 24 Avril 1950, les innovations qu'il a apportées étaient destinées à faciliter la création des Sociétés Coopératives Agricoles Marocaines, qui sont, en quelque sorte, des C.I.A. perfectionnées.

Le Dahir du 8 juin 1938 est intitulé comme suit : " autorisant la constitution de coopératives artisanales indigènes et organisant le crédit à ces coopératives".

L'article I, du Dahir tel qu'il se trouve complété par le Dahir du 19 Mai 1939, prévoit en ces termes l'autorisation des coopératives agricoles :

"... De même, peuvent être constituées entre agriculteurs "marocains des Coopératives agricoles ayant pour but soit "de procurer à leurs seuls sociétaires les objets, usten- "siles, outils, machines, semences, engrais ou autres "produits nécessaires aux besoins de leurs exploitations "agricoles, soit d'effectuer ou de faciliter toutes les "opérations concernant la production, la transformation, "la conservation ou la vente de produits agricoles prove- "nant uniquement des exploitations des associés. Les

"Sociétés Indigènes de Prévoyance peuvent être sociétaires "de la coopérative."

Il eût été difficile au législateur d'employer une formule plus large. Toute coopérative créée dans le but de faciliter à ses membres l'exploitation de leurs propriétés agricoles rentre nécessairement dans la définition. Deux restrictions cependant sont apportées à cette grande liberté : tous les coopérateurs doivent être marocains, la coopérative doit travailler pour ses seuls sociétaires.

La première restriction conduit à l'élimination de colons européens ou de musulmans algériens qui désireraient entrer dans une coopérative. Il n'est cependant pas impossible de fonder une coopérative à laquelle participent Marocain et non Marocain. Il suffit de la placer sous le régime du Dahir du 20 Août 1935, prévoyant la constitution de telles coopératives.

La Coopératuve de Motoculture de SIDI RAHAL en est un exemple.

Ces organismes ne bénéficient pas de l'organisation simplifiée prévue par le Dahir de 1938 - Les formalités de constitution sont plus nombreuses et plus rigoureuses : c'est ainsi que la liste des adhérents et des"personnes chargées de la gestion, de l'administration ou de la surveillance" des coopératives doit être déposée à l'appui de la demande d'autorisation. De même, le capital social doit être entièrement versé avant la constitution.

Si elles désirent contracter des prêts, les coopératives régies par ce Dahir doivent s'adresser aux organismes de crédit européen; enfin, il semble bien, devant le silence gardé à ce sujet par le législateur, que les Sociétés Indigènes de Prévoyance ne peuvent pas adhérer à ces coopératives.

L'expression "seuls sociétaires" qui limite l'activité de la coopérative aux seuls coopérateurs a été largement perdue de vue dans le cas des coopératives de motoculture. Le travail à façon, une fois les besoins des sociétaires satisfaits est très largement entré dans les mocurs. Cette pratique ne présente que des avantages, car elle facilite l'amortissement du matériel et permet ainsi de réduire sensiblement le prix de revient des travaux.

Toute coopérative entrant dans la définition posée à l'article I pourra obtenir l'autorisation de fonctionner à condition de se soumettre à certaines obligations et de remplir certaines formalités.

a)- Les obligations.

Elles résultent de l'article 2 du Dahir, ainsi conçu : " Les coopératives devront être constituées conformément aux articles I, 3, 4 et 7 du Dahir du 13 Février 1922".

Ce Dahir est relatif à la règlementation et au contrôle du crédit aux sociétés coopératives de consommation. Il s'agissait d'organiser des avances faites par le budget chérifien à ces organismes, qui, en revanche étaient soumis à des obligations. Or, les articles I, 3, 4 et 7, rendus applicables aux coopératives agricoles, sont précisément consacrés aux obligations; le jeu des articles prévoyant les avantages n'est pas étendu à ces coopératives.

Au reste, les obligations ainsi faites aux coopératives sont bien légères, et peuvent se résumer en deux propositions qui trouveront place aux statuts de ces sociétés :

-aucun associé ne peut avoir plus d'une voix aux Assemblées générales.
-La société est administrée par les délégués nommés et révocables par l'Assemblée Générale des Sociétaires dans les conditions prévues par les statuts.

-Le premier souci du législateur semble avoir été de simplifier et de clarifier au maximum le fonctionnement des coopératives: l'octroi à chacun d'un nombre de voix proportionnel au nombre de parts aurait, sans nul doute obscurci les idées des sociétaires; de plus, le petit coopérateur aurait pu avoir l'impression d'être subordonné au gros.

La seconde précaution prise est moins explicable de nos jours; une telle formule serait nécessairement venue sous la plume de tout rédacteur de statuts. En 1922, au contraire, la pratique de l'élection était beaucoup moins répandue au Maroc, et la préoccupation du législateur, cherchant à démocratiser de tels organismes, était parfaitement justifiée.

b)- Les formalités.

I°- Demande d'autorisation.

L'article 3 du Dahir prévoit que "La constitution de " la coopérative est autorisée par le Secrétaire Général " du Protectorat au vu du projet de statuts établi par " les fondateurs, après avis du Directeur des Finances et " du Directeur de l'Intérieur."

Il convient donc d'adresser au Secrétaire Général du Protectorat une demande d'autorisation à laquelle est jointe obligatoirement un exemplaire du projet de statuts et qui est habituellement accompagnée d'une note sur la future coopérative. Cette note est destinée à exposer tant au Secrétaire Général qu'aux deux directeurs intéressés les conditions dans lesquelles cette coopérative peut-être créée et fonctionnera. Chacun examine ensuite le projet de statuts, et ne donnera son accord que si ce projet parait convenable. C'est à ce moment que disparait la liberté d'organisation que le Dahir laisse aux coopératives. Ce n'est d'ailleurs pas une gêne, car, très rapidement se sont constitués des statuts-types qui conviennent à toute coopérative de motoculture après des modifications de détail.

2°- Publicité.

" Avant toute opération les statuts signés par les " représentants dûment mandatés de la coopérative, avec " la liste complète des administrateurs, gérants, direc- " teurs ou commissaires aux comptes, sont déposés en double " exemplaire, ainsi que l'arrêté d'autorisation au secré- " tariat-greffe de la Justice de Paix." (article 3 du Dahir).

Telles sont les dispositions générales qui régissent les coopératives; elles sont très larges, et en tous cas, n'agissent que de l'extérieur. C'est par ses statuts et par eux seuls que la coopérative sera organisée.

2.- L'organisation intérieure de la coopérative.

Les statuts-types des coopératives de motoculture sont reproduits en annexe au présent travail. Chacune des parties de ces statuts sera commentée, pour des raisons de clarté, à mesure que les points dont ils traitent seront exposés. Pour l'instant, seul le titre II "Administration" nous intéresse.

Trois rouages interviennent dans la gestion des coopératives, qu'il convient de mettre en place dès que l'organisme a été autorisé: l'assemblée générale, le conseil d'administration, l'administrateur-délégué.

L'assemblée générale se trouve naturellement composée lorsque le travail de préparation politique étant terminé, la liste des coopérateurs a pu être dressée. Le premier soin de l'autorité de contrôle sera de réunir en assemblée générale constitutive tous les coopérateurs; au cours de cette réunion il faudra approuver les statuts, choisir le ou les commissaires aux comptes, désigner les membres du conseil d'administration, l'administrateur-délégué, le comptable-trésorier.

L'approbation des statuts est une simple formalité. La désignation du commissaire aux comptes revient à entériner la proposition faite par l'autorité de contrôle.

A cet égard, les solutions ont varié. Il a tout d'abord paru expédient - et économique - de recourir aux bons offices du percepteur. Le procédé n'est pas excellent car, en règle générale le percepteur est surchargé de travail, de plus l'exercice financier des coopératives se termine le 30 septembre. La vérification des comptes a donc lieu dans le courant du mois d'Octobre; à cette époque commence pour le percepteur la tournée de recouvrement du tertib - avec la meilleure volonté du monde il lui est impossible de se pencher avec tout le sérieux désirable sur les comptes des coopératives, surtout s'il lui arrive, par malheur, comme c'est le cas pour le percepteur de Safi, d'avoir quatre coopératives dans sa perception. C'est pourquoi il a paru préférable de prévoir au budget une dépense supplémentaire, dépense modique d'ailleurs, et de confier à un expert-comptable privé la charge de commissaire aux comptes.

Il est encore deux désignations pour lesquelles les coopérateurs s'en remettent à l'autorité de contrôle : celle de l'administrateur-délégué et celle du comptable-trésorier. En règle générale, c'est le contrôleur chargé de la tribu où est formée la coopérative qui assume lui-même la charge d'administrateur-délégué. Cette solution paraît même s'imposer, si l'on songe au travail d'éducation et d'impulsion qui devra être effectué pendant de nombreuses années. Pour le choix du comptable-trésorier, aucun impératif de ce genre n'existe; les recherches sont simplement guidées par le double souci de trouver toutes garanties dans la gestion des deniers de la coopérative et de grever le moins possible son budget. En Abda, la solution a été trouvée en assurant aux coopératives, moyennant une juste indemnité, les services du comptable de la coopérative Indigène agricole.

Jusqu'ici, l'assemblée générale des coopérateurs a fait preuve d'une passivité absolue, se contentant d'écouter et d'approuver les explications et les propositions du contrôleur. Le fait est compréhensible, car les questions débattues ou les décisions prises dépassaient

nettement l'entendement ou la compétence des neuf dixièmes des participants. L'atmosphère va changer tout d'un coup lorsque sera abordée la désignation des membres du conseil d'administration. Cette fois, il s'agit pour ces fellahs de choisir parmi eux des représentants; ils sont tout à fait à la hauteur de la situation, capables d'apprécier les aptitudes de chacun et ils s'intéressent à la chose, d'autant plus que ces représentants vont participer à la gestion de biens communs. Cette désignation ne donne pas lieu à un vote, à proprement parler, mais des groupes se forment, qui discutent avec ardeur les mérites des différents administrateurs possibles, les groupes se font et se défont, bientôt, sortiront de ces palabres les quelques noms qui formeront "la liste des administrateurs" dans le dossier de la coopérative. Souvent au cours de cette discussion même, une personnalité a été mise particulièrement en avant et se trouve immédiatement investie de la dignité de Président; sinon, la question est posée à l'assemblée générale, et après une nouvelle période de brouhaha, le Président est désigné, toujours à l'unanimité.

o

o o

Cette partie administrative de la préparation d'une coopérative ne pose donc pas de lourd problème. Il suffit, d'une part de suivre une filière extrêmement simple pour les formalités règlementaires, d'autre part, d'utiliser au mieux les compétences locales pour donner aux divers postes de la coopérative des titulaires efficaces.

III.- LA PREPARATION TECHNIQUE.

L'achat du matériel, le recrutement du personnel, le logement de celui-ci, l'abri et l'entretien de celui-là sont autant de problèmes qui doivent être résolus dans chaque cas particulier, en tenant compte des conditions générales, des difficultés rencontrées, des facilités

procurées, c'est pourquoi les réalisations sont extrêmement variables et, à l'intérieur même de la circonscription des Abda, malgré le souci constant qu'ont eu leurs créateurs de standardiser l'équipement des coopératives, de nombreuses disparités peuvent être relevées.

I. Le matériel.

Le problème de la constitution du parc de matériel doit être chaque fois murement pensé, tant par le promoteur de la coopérative que par ses conseillers techniques: le représentant du service de l'agriculture et l'ingénieur du Génie Rural. Il faut tenir compte des travaux que demanderont les coopérateurs et de la nature du terrain, avant de choisir le matériel en fonction du nombre d'hectares mis en coopérative, et des disponibilités en matériel sur le marché.

1°- Les désirs des coopérateurs.

Il faut, avant tout, partir avec la résolution de s'en tenir aux désirs exprimés par le coopérateur. Un enthousiasme excessif pourrait conduire à faire pression sur lui pour qu'il multiplie dès l'abord les façons culturales. Ce serait une grave erreur psychologique: le fellah n'est entré dans la coopérative qu'avec beaucoup d'hésitation; une fois ce pas franchi par lui, la prudence la plus élémentaire commande de le laisser s'habituer tout doucement à cette nouvelle institution. Il était facile de prévoir, et le fait s'est vérifié, que, au cours de la première campagne, la plupart des coopérateurs se contenteraient d'un pulvérisage à 10-15 centimètres, que rares seraient les candidats à un labour à 20-25, et qu'il serait parfaitement inutile d'envisager, avant plusieurs années des travaux plus importants. Le matériel a donc été, pour chaque coopérative, calculé de façon à permettre labours à 20-25, pulvérisage et moissons.

2°- La nature du sol.

Les études faites sur place par les technicians ont permis, grâce aux expériences des colons voisins, ou de travaux effectués par des organismes d'Etat dans des terrains semblables, d'admettre un certain nombre de normes:

Pour une charrue 6 disques, un tracteur de 45 CV est nécessaire; pour une charrue 4 disques, un tracteur de 30 CV, pour une charrue 3 disques un tracteur de 22 CV.

Pour le travail de pulvérisage, un covercrop de 30 disques convient à un tracteur de 45 CV, un covercrop de 20 disques à un tracteur de 30 CV, un covercrop de 15 disques à un tracteur de 20 CV; dans tous les cas, existe une réserve de puissance suffisante pour que l'on puisse atteler une herse derrière le covercrop.

La moisson peut toujours être faite par un tracteur de 22 CV.

3°- Le choix du matériel.

C'est en fonction de ces considérations et selon les circonstances particulières à chaque coopérative que les parcs ont été formés.

a)- Au Jemaa Sahim - Dès la constitution, 400 parts ont été souscrites, donc 400 hectares étaient à traiter. Devant l'ampleur de la tâche, il fut décidé d'acheter un tracteur de 45 CV, ce fut un Mac Cormick International T.D.9 à chenilles. Il fut pourvu d'une charrue Ransome 6 disques, d'un covercrop 30 disques et d'une herse. En vue de la campagne de moisson il lui fut adjoint un Farmall H de 22 CV et deux moissonneuses-lieuses.

b)- Au Tlata de Bouguedra - La coopérative, constituée au printemps, devait fonctionner pour les travaux de moissons. Le premier matériel acheté fut donc un tracteur de 22 CV et une moissonneuse-lieuse ; aucun Farmall ne se trouvant alors sur le marché, un John Deere fut acquis. La coopérative ne groupant que 286 hactares, il fut décidé de tenter une campagne de labours avec le seul John Deere,

qui fut, à cet effet, pourvu d'une charrue 3 disques et d'un covercrop 15 disques. L'expérience réussit parfaitement, et le matériel du Tleta n'a pas été augmenté.

c)- Au Sebt des Gzoula - Créée dans les mêmes dircon-stances de temps que la précédente et avec une ampleur comparable (287 hectares), la coopérative du Sebt des Gzoula fut, elle aussi, primitivement dotée d'un tracteur John Deere de 22 CV acheté d'occasion pour réduire les dépenses et d'une moissonneuse. La campagne de labours fut organisée comme celle du Tleta. Le tracteur, soit parce qu'il était plus vieux que celui du Tleta, soit parce qu'il était moins bien conduit connut bientôt de nombreuses défaillances mécaniques, et il fallut, en cours de campagne acheter un nouvel engin, plus fort. On ne trouva, à ce moment là sur le marché qu'un "Molines" de 35 CV, qui fut doté d'un matériel approprié.

d)- au Had des Bkhati- Une nouvelle formule fut expérimentée pour cette dernière coopérative : deux tracteurs moyens. Il fut possible cette fois, de suivre les marques qui avaient fait leurs preuves au Jemaa Sahim et de se procurer un Mac Cormick International W.D.6 et un Farmall M.

Ainsi par la force des choses, chacune des coopératives a un parc de matériel différent de celui des autres. Un tel état de chose est évidemment fort peu satisfaisant et notamment le problème de l'entretien et de la constitution d'un stock de pièces de rechange s'en trouve compliqué. Dans le cadre de cette étude, il présentera un avantage, car des comparaisons intéressantes pourront être faites entre les résultats obtenus par chacune.

II.- Le personnel.

L'assemblée générale a procédé à la désignation des titulaires des postes importants; reste à recruter le personnel d'encadrement et d'exécution.

I° Le personnel d'encadrement. Il faut à chaque coopérative, un agent européen qui soit responsable devant le conseil d'administration de la bonne marche de la coopérative, à qui l'administrateur-délégué ou le Président du Conseil d'Administration puisse donner des instructions.

Cet agent est, en règle générale, fourni par la Direction de l'Agriculture, sous la forme d'un Moniteur agricole. Les moniteurs agricoles sont des agents dont la fonction propre est de seconder l'Inspecteur de l'agriculture dans son travail; l'habitude s'est prise de détacher certains d'entre eux dans les coopératives de motoculture.

Ces jeunes gens ont reçu une formation agricole générale, ils ont, de plus, effectué un stage de motoculture dans un centre spécialisé. Ils sont donc parfaitement à même de remplir les tâches qui leur sont confiées, et qui peuvent se résumer de la façon suivante :

- entretien courant et surveillance du matériel, c'est à dire veiller à ce que les chauffeurs donnent à leurs tracteurs tous les soins désirables, à l'occasion, déceler un mauvais fonctionnement et y porter remède si possible ou alerter le mécanicien.
- surveillance et direction du personnel marocain. Le moniteur a souvent à recruter et former des chauffeurs, toujours il devra, par des inspections fréquentes et inopinées s'assurer de leur assiduité et de leur sérieux au travail.
- d'une manière générale, direction des travaux de la coopérative. C'est lui que le Président du Conseil d'administration avertira lorsque un coopérateur demandera un travail; il reconnaîtra le terrain, y enverra le tracteur, et, avant tout travail, il arpentera le terrain.

Il s'agit donc d'un travail simple en soi, mais qui demande un minimum de compétence et beaucoup de sérieux. Les moniteurs mis au service des coopératives l'effectuent de façon fort satisfaisante, d'autant plus qu'ils sont suivis de près et secondés par l'Inspecteur de l'Agriculture. Notons au passage qu'une coopérative ne suffit pas

à absorber l'activité d'un moniteur d'agriculture et qu'il reste largement disponible pour les activités courantes qui sont les siennes.

2. Le personnel d'exécution. Il se compose des chauffeurs de tracteurs et de leurs auxiliaires, aux fonctions mal déterminées que l'on désigne, au Maroc sous le terme générique de "graisseurs".

Le recrutement des chauffeurs est la difficulté principale à laquelle se heurte l'administrateur-délégué d'une coopérative lors de la mise en place du personnel. Il ne saurait être question, en effet, de recruter un chauffeur qualifié; la charge financière serait trop lourde. Les marocains qui se disent chauffeurs ne manquent pas, mais les bons chauffeurs sont rares. Parmi ceux-ci, la majorité est composée de marocains à demi-évolués, qui n'aspirent qu'à la vie citadine, et n'acceptent pas de se plier à l'existence austère qui serait la leur au service des coopératives. Sans doute existe-t-il des chauffeurs spécialisés dans la motoculture; ils ont été formés par des colons. S'ils sont bons, leurs employeurs ne songent pas à s'en séparer, et il serait inélégant de tenter de les débaucher. S'ils sont médiocres, ils sont peut-être disponibles; mais ce seraient de bien piètres recrues pour les coopératives.

Aussi, la moins mauvaise solution consiste-t-elle à rechercher, parmi les jeunes ruraux du secteur, des garçons intelligents et éveillés, même totalement ignares en mécanique, et à leur apprendre à conduire un tracteur, et à s'arrêter dès que quelque chose ne va pas.

Il faut, une fois un chauffeur convenable formé, l'attacher autant que possible à la coopérative, car il est bien évident que la stabilité du personnel est une des conditions essentielles du bon entretien des machines. Pour ne pas surcharger exagérément le budget des coopératives, une formule de rémunération mixte a été mise au point, et le système proposé aux chauffeurs est le suivant :

rémunération fixe, au mois et prime à l'hectare travaillé, qui est calculée, compte tenu des travaux effectués et de la puissance du tracteur conduit, de façon à doubler, dans les périodes d'activité, le salaire fixe.

Le graisseur, au contraire, dont les qualités techniques sont minimes garde son caractère d'ouvrier saisonnier. Il n'est indispensable que pendant les périodes de moisson, pour conduire les moissonneuses-lieuses; pour les labours, le chauffeur peut s'en passer si sa charrue est munie d'un releveur qu'il commande lui-même. C'est parmi les graisseurs que pourront, plus tard être repérés des ouvriers capables de devenir de bons chauffeurs et, plus d'une fois, d'une campagne à l'autre, un graisseur a été appelé à quitter le siège de la moissonneuse pour s'asseoir au volant du tracteur. Le problème des chauffeurs en effet, n'est jamais résolu, en raison de l'instabilité bien connue du travailleur marocain, en raison aussi des licenciements qui interviennent pour incapacité, paresse ou fautes graves de service. La prudence commanderait d'avoir toujours un chauffeur en réserve par coopérative, mais il est bien malaisé d'y parvenir.

III.- L'abri et l'entretien du matériel.

Ces problèmes, eux aussi, sont d'importance; les coopérateurs vont investir des sommes importantes en achat de machines; il faut que ces machines soient protégées des intempéries, et reçoivent des soins aussi attentifs que possible.

1° L'abri. Il ne saurait être question, au moment où se créée une coopérative, d'imposer à ses membres, outre l'achat du matériel la construction d'un hangar; il faut rechercher des solutions moins onéreuses, qui seront différentes selon les coopératives.

- Au jemaa Sahim, la coopérative Indigène Agricole des Abda-Ahmar possède de vastes immeubles. Il a été possible de lui louer, moyennant une somme modique un grand hangar.

- Au Tleta de Bouguedra, le matériel est peu important; la chance a voulu que le président du Conseil d'Administration ait sa ferme au centre géométrique de la zone d'action: il a pu abriter chez lui le matériel.
- Au Sebt des Gzoula, la Société Indigène de Prévoyance loue un local à la coopérative.
- Au Had des Bkhati, aucune de ces facilités n'a été rencontrée. Spontanément, le Caïd, le khalifa et bon nombre de notables, souvent étrangers à la coopérative se sont cotisés pour subvenir à la construction d'un hangar.

2°- L'entretien du matériel - L'échelon mobile de dépannage.

Aucun mécanicien d'une compétence suffisante n'existait dans le bled. Dès le début, la coopérative du Jemaa Sahim a du prévoir le recrutement d'un mécanicien, mais celui-ci n'a pu être employé rationnellement qu'au moment où les quatre coopératives ont fonctionné.

A l'origine, la coopérative du Jemaa Sahim existait seule; un excellent mécanicien avait pu être recruté, au service exclusif de cette coopérative. L'entretien de deux tracteurs ne suffisait pas à occuper cet agent, qui fut longtemps employé, par surcroit, comme chauffeur;;la dépense était lourde, et illogique, puisque, la plupart du temps le mécanicien était occupé à des tâches qui ne correspondaient pas à sa qualification professionnelle. Avec l'accroissement du nombre des coopératives, la situation s'est améliorée théoriquement, tout en se compliquant pratiquement.

Théoriquement, en effet, le mécanicien se rapprochait du plein-emploi; l'entretien de 7 tracteurs et du matériel correspondant, la surveillance de tout ce parc suffisaient à absorber son activité. La coopérative du Jemaa Sahim facturait aux autres coopératives les travaux effectués pour leur compte, ce qui assainissait sa position financière.

Pratiquement, le mécanicien se heurtait aux plus grandes difficultés dans l'accomplissement de sa tâche: il lui manquait la mobilité. Il était, en effet, basé au Jemaa Sahim et les distances sont les suivantes :

Tleta de Bouguedra	: 18 kilomètres.
Sebt des Gzoula	: 37 kilomètres.
Had des Bkhati	: 20 kilomètres.
Safi	: 44 kilomètres.

Sans moyen de transport, cet agent devait, pour effectuer une réparation, emprunter un autocar, ce qui, en raison des horaires constituait toujours une perte de temps ou se livrer à la pratique toujours aléatoire, de l'autostop. De plus, il ne pouvait emporter qu'un outillage fort restraint, ce qui, la plupart du temps le conduisait, une fois démontée la pièce endommagée, à revenir au Jemaa Sahim la réparer et retourner sur place la remonter, souvent aussi, il devait faire venir un tracteur au Jemaa pour le réparer. Les frais et surtout les pertes de temps consécutifs à ces allées et venues, catastrophiques en période de presse conduisirent à l'élaboration d'un organisme nouveau, intercoopératif, l'Echelon mobile de dépannage.

Il fut tout d'abord envisagé de créer ,comme le permet le Dahir du 11 Août 1947, une Union de coopératives, groupant les quatre cellules existantes, qui aurait pris en charge ce nouvel organisme. Cette solution ne put être retenue, car les coopératives étaient dans l'impossibilité de financer elles-mêmes l'Echelon de dépannage: il fallait obtenir prêts et subventions. Ils furent sans difficulté accordés aux coopératives; ils auraient sans nul doute été refusés à l'Union. Il est de regle, en effet, que les prêts ne sont accordés que si l'effort financier du bénéficiaire est jugé suffisant; l'effort des coopératives aurait été nul.

L'Echelon prit donc la forme d'un organisme de fait, dépourvu de la personnalité morale.

Les dépenses sont supportées par les coopératives au prorata des services qui leur sont rendus.

Le mécanicien a cessé de dépendre de la coopérative du Jemaa Sahim; il est directement rattaché à l'Echelon mobile. Un pick-up d'une charge utile de 2.000 Kgs a été acquis, ainsi qu'un matériel complet de dépannage. Désormais, le mécanicien peut se porter, avec tout le matériel nécessaire, près du tracteur endommagé, où qu'il soit, et, dans bien des cas le réparer sur place. De plus, au Jemaa Sahim, où le mécanicien reste basé un atelier a été organisé, avec fosse de réparation, établi, forge, etc ....

o

o o

Compte tenu de l'ampleur, malgré tout restreinte, de ces cellules de motoculture, il n'est pas exagéré de dire que leur équipement, récemment complété par l'Echelon mobile de dépannage est aussi satisfaisant que possible. Sans doute, les promoteurs de cette expérience de motoculture coopérative auraient-ils souhaité faire mieux-encore, mais ils étaient sans cesse limités par l'aspect financier des problèmes à résoudre. Ils ne devaient à aucun moment perdre de vue la nécessité de conserver aux entreprises nouvelles leur rentabilité économique. Souvent même, ils ont dû renoncer à des dépenses parfaitement justifiées et assurément productives devant le peu d'empressement manifesté par les coopérateurs chaque fois qu'il était question pour eux de débourser de l'argent.

IV.- LA PREPARATION FINANCIERE

Les cultivateurs de tous les pays, s'ils ne sont pas très avertis, hésitent toujours à dépenser de l'argent; si cette dépense ne s'amortit que pendant une longue période, l'effort est plus grand encore, surtout s'il s'agit d'individus qui n'ont guère le sens de la prévoyance. Pour les coopérateurs, la réticence était d'autant plus marquée qu'ils ont l'habitude de voir le Maghzen seconder toutes

leurs entreprises par des prêts généreux. C'est dire l'extrême prudence avec laquelle il a fallu établir les prévisions financières, de peur de décourager dès l'abord, et de façon irrémédiable les coopérateurs possibles.

L'équipement de chaque coopérative a du, en conséquence être calculé au plus juste; dans toute la mesure du possible, recours a été fait aux subventions et à l'emprunt, pour réduire la première mise de fonds. Enfin, des facilités ont été données aux coopérateurs pour les aider à se libérer du versement initial : appel au crédit, achat échelonné du matériel. Les exemples qui suivent sont puisés dans l'histoire de la coopérative du Jemaa Sahim; le processus n'a guère été différent pour les autres coopératives.

I.- Evaluation des besoins.

Le matériel jugé nécessaire pour le Jemaa Sahim comprenait, rappelons le :

un tracteur de 45 CV pour labours et pulvérisage, avec charrue et covercrop; un tracteur de 22 CV, 2 moissonneuses-lieuses. Il fallut y ajouter une herse, et un lot d'outillage, puisque l'Echelon mobile n'existait pas à l'époque.

Aux cours pratiqués au moment de la constitution de la coopérative, le programme d'achat se chiffrait de la façon suivante :

1 tracteur Mac Cormick International	1.556.043
1 charrue Ransome 6 disques	272.950
1 covercrop de 30 disques	293.254
1 herse 3 pièces	11.000
1 tracteur Farmall	794.097
2 Moissonneuses-Lieuses	510.090
1 Lot outillage	49.094

	3.486.519

Les coopérateurs s'étaient inscrits pour une superficie totale de 400 hectares; sans recours extérieurs, il aurait fallu fixer la participation à 9.716 francs par hectare. De telles propositions auraient irrémédiablement voué l'entretprise à l'échec; aussi d'autres sources d'argent durent-elles être recherchées.

2.- Le recours aux subventions et au crédit.

Lorsqu'un cultivateur marocain se trouve dans une situation financière difficile, deux organismes peuvent le tirer d'affaire : la Société Indigène de Prévoyance et la Caisse Régionale de Crédit. Tout naturellement, les coopératives de motoculture se sont tournées vers ces institutions.

Les Sociétés Indigènes de Prévoyance ne sont pas seulement des prêteurs d'argent, elles peuvent aussi, dans la limite de leurs ressources, aider par des subventions toute entreprise tendant à l'amélioration de l'agriculture et de l'élevage. L'aide à des coopératives de motoculture entre donc parfaitement dans leur activité normale. Leur intervention est, au surplus facilitée par le Dahir du 8 Juin 1938, qui prévoit (art. I in fine) que "Les Sociétés Indigènes de Prévoyance peuvent être sociétaires de ces coopératives". Les subventions d'une société Indigène de Prévoyance à une coopérative peuvent donc prendre la forme d'une participation à cette coopérative. Il fut en conséquence, demandé que la Société Indigène de Prévoyance des Abda-Ahmar participât à la coopérative du Jemaa Sahim pour un million. Le Conseil de contrôle et de surveillance des S.I.P. tout en admettant le principe de la participation, jugea la somme excessive et la réduisit à cinq cent mille francs, en recommandant, pour le reste, un emprunt à la Caisse Régionale de Crédit.

Le recours à cette caisse avait bien été prévu. Toutefois, les promoteurs de la coopérative, considérant qu'il ne s'agissait plus d'une subvention, mais d'un prêt, entrainant chaque année des frais pour le remboursement et

le paiement des intérêts, avaient jugé prudent de limiter ce prêt à 400.000 francs. Devant la position prise par le conseil de contrôle, il fallut réviser cette prévision, et c'est un prêt de 900.000 francs qui fut demandé, et obtenu sans difficulté.

Restaient 2.086.519, qu'il fallait bien faire verser aux coopérateurs, soit pour 400 hectares, une participation de plus de 5.000 francs. Le chiffre parut encore excessif, et il fut décidé de fixer à 4.000 francs la participation par hectare. Des facilités de paiement pouvaient être obtenues du fait que les achats se faisaient par l'intermédiaire de la coopérative Indigène agricole : la somme qui manquait pouvait être trouvée en cours de campagne, du fait de l'entrée de nouveaux coopérateurs; s'il le fallait, une majoration des frais de travaux fournirait quelques ressources. Enfin, d'après les statuts, une augmentation des parts sociales peut toujours être décidée par l'assemblée générale.

Le résultat de ces diverses tractations et aménagements fut exposé aux coopérateurs. Ils accueillirent cette communication avec une telle froideur, puis avec des remarques si véhémentes qu'il devint vite évident que le chiffre de 4.000 francs immédiatement exigibles par hectare ne pouvait encore permettre la constitution de la coopérative. Force fut donc de chercher autre chose.

3.- Les facilités données aux coopérateurs.

Il fut, tout d'abord, décidé d'opérer en deux tranches l'achat du matériel. La première tranche comprit uniquement le matériel strictement nécessaire aux labours.

1 tracteur 45 CV.	1.556.043
1 charrue 6 disques	272.950
1 covercrop 30 disques	293.245
1 herse	11.000
	2.133.238 frs.

Il suffirait, dès lors, de faire verser immédiatement 3.000 francs par hectare, ce qui, ajouté aux sommes versées par la S.I.P. ou prêtées par la caisse régionale donnait un total de 2.600.000 francs. La première tranche de matériel pouvait donc être payée, et une somme suffisante restait en caisse pour subvenir aux premiers frais de campagne.

De plus, la S.I.P. a consenti, à tous les coopérateurs qui l'ont demandé un prêt à court terme de 1.500 frs par hectare. Cette offre eut un très grand succès, et la plupart des coopérateurs n'eurent à verser, comme première mise de fonds que 1.500 francs à l'hectare.

Par la suite, la situation s'améliora rapidement car, au cours de la campagne de labours, 112 hectares nouveaux furent mis en coopérative, et la participation de 4.000 francs devenait suffisante.

La deuxième tranche de matériel, (1 tracteur 22 CV, 2 moissonneuses-lieuses, outillage) ne fut livrée qu'à la veille des moissons. Grâce aux délais de paiement d'usage en la matière, la coopérative Indigène agricole put régler les factures une fois la moisson terminée, et c'est sans difficulté majeure que les 1.000 francs par hectares furent recouvrés.

La méthode mise au point pour le Jemaa Sahim fut employée avec le même succès pour les autres coopératives. Plus tard, un nouveau problème financier surgit lors de la création de l'Echelon Mobile de dépannage.

4.- Le Financement de l'Echelon Mobile de dépannage.

Le matériel nécessaire, tel qu'il a été décrit (un pick-up et l'outillage) coutait 1.100.000 francs. On ne pouvait envisager de recourir aux coopérateurs.

Il fallut donc obtenir de nouveau, des secours extérieurs. La S.I.P. dès Abda-Ahmar fut autorisée à investir 100.000 francs dans chaque coopérative cependant que chacune sollicitait de la caisse régionale un prêt de 175.000 francs.

Le tableau suivant donne la composition du capital de chaque coopérative :

Coopérative	Souscrip. Coopérateurs	Souscri. S.I.P.	Prêt Caisse Rég.	TOTAL.
Jemaa Sahim	2.048.000	600.000	1.075.000	3.723.000
Sebt Gzoula	1.148.000	900.000	1.175.000	3.223.000
Tleta Bouguedra	571.000	900.000	175.000	1.646.000
Had Bkhati	1.456.000	900.000	975.000	3.331.000

N.B. Au Tleta: 2.000 francs par hectare seulement ont été libérés, l'expérience ayant démontré l'inutilité, pour l'instant, de l'accroissement du matériel.

Ainsi, l'effort immédiat exigé des coopérateurs ne représente qu'une part relativement faible du capital social; dans le cas le plus favorable, celui du Jemaa Sahim il n'excède que légèrement la moitié du capital, au Tleta de Bouguedra, il est à peine supérieur au tiers.

Cette situation est certes, peu satisfaisante théoriquement, car l'esprit coopératif nait de la conscience des coopérateurs d'être propriétaires de leur matériel, et ici, au départ, il ne le sont que dans une faible mesure. Ainsi qu'il a été exposé, il s'est révélé impossible d'accroître leur participation. Au demeurant, le prêt de la caisse régionale sera, en définitive supporté par les coopérateurs et dès lors, mise à part la coopérative du Tleta, la proportion du capital investi par ceux-ci se chiffre comme suit :

Jemaa Sahim : 83,88 %
Sebt des Gzoula : 72,07 %
Had des Bkhati : 72,98 %

L'aide apportée par la S.I.P. a certes été précieuse, mais on peut dire sans exagération que ce sont bien les coopérateurs qui ont financé les coopératives.

o

o o

Au terme de cette étude des problèmes posés par la création des coopératives, il convient de formuler trois remarques fondamentales. Elles ont été exposées de façon plus ou moins explicite, mais il faut les dégager nettement, car elles ne devront jamais être perdues de vue au cours de la gestion de ces organismes.

1° Les coopérateurs manquent d'enthousiasme, et n'ont pas l'esprit coopératif.
2° Les coopérateurs sont très peu disposés à consentir des sacrifices financiers.
3° L'âme de l'entreprise est, et demeurera longtemps encore, l'administrateur -délégué.

1° Nous l'avons vu, les coopérateurs, qui viennent à la coopérative de leur plein gré, ceci est essentiel pour le succès de l'entreprise, obéissent à des mobiles divers, mais aucun d'eux n'est animé d'une foi agissante en la formule. Il ne faudra donc pas oublier que les fellahs ont du faire un gros effort sur eux-même pour adhérer au nouvel organisme: les pousser, dès l'abord, à de nouveaux efforts serait de mauvaise politique, Leurs conseillers seront tentés de les orienter le plus rapidement possible vers des procédés culturaux perfectionnés; l'administrateur-délégué devra bien se garder d'entrer dans cette voie, et se bornera à faire exécuter les travaux que le fellah aura, de lui-même, demandés. Ce n'est que plus tard, lorsque la coopérative sera entrée dans les mocurs qu'il deviendra possible d'agir sans danger sur les coopérateurs. De même, cet esprit coopératif, qui leur manque, ne pourra pas leur être insufflé à bref délai: c'est une oeuvre de longue haleine qui s'étendra sur des années; le travail, au premier stade, devra être limité aux membres du conseil d'administration, dont l'éducation demandera des soins longs et attentifs.

2° L'effort financier exigé dès l'entrée des coopérateurs leur a paru très important. Il faut absolument renoncer à toute amélioration, si justifiée qu'elle paraisse, qui entrainerait pour eux une nouvelle mise de fonds. De même, le prix de revient des travaux doit toujours être calculé

au plus juste. Si inquiétant qu'il puisse être pour une entreprise de ce genre d'avoir des fonds de roulement extrêmement réduits, il faut en courir le risque, pour ne pas effaroucher les coopérateurs et surtout, toutes les nouvelles se répandant rapidement dans la tribu, ne pas effrayer les membres possibles d'une cellule nouvelle.
3° Quels que soient le sérieux et le dévouement des membres du conseil d'administration et de son président, ils n'ont pas la formation nécessaire pour gérer convenablement un organisme de cette importance. Ils peuvent pour une tâche déterminée être de bons agents d'exécution; ils ne sont pas prêts à penser les problèmes et à prendre des décisions. Aussi le succès de la coopérative dépend-il dans une large mesure du soin qu'apporte à sa gestion l'administrateur-délégué. Celui-ci, secondé par l'inspecteur de l'agriculture et le comptable de la coopérative sera, pendant plusieurs années, le vrai cerveau de l'entreprise et il devra, tout en veillant à son bon fonctionnement, assurer l'éducation de son conseil d'administration, afin que le but technique et le but politique de la coopération puissent être, l'un et l'autre atteints.

II.- LE FONCTIONNEMENT.

Une fois constituées, les coopératives de motoculture, entreprises de peu d'ampleur ne posent pas de problème majeur. C'est affaire, à tous les échelons, de conscience, de sérieux, d'assiduité à la tâche. Les difficultés qui peuvent surgir viennent de l'obligation où l'on se trouve de travailler, dans toute la mesure du possible, à l'économie, ce qui contraint à faire très souvent un choix entre l'intérêt au sens large des coopérateurs et leur intérêt pécuniaire immédiat, et ce choix n'est pas toujours facile. D'autre part, des complications naissent du manque de préparation à leur rôle, tant des coopérateurs que des membres du conseil d'administration. Il est des cas où l'aide constante de l'administrateur-délégué peut pallier ces insuffisances, il en est d'autres où personne ne peut suppléer à la carence des coopérateurs, si l'on veut, ce qui est essentiel, conserver l'esprit libéral qui a présidé à la constitution de la coopérative. Il en résultera, dans le fonctionnement de l'entreprise de notables imperfections auxquelles il est impossible de porter remède immédiatement, mais dont la disparition ne pourra qu'être le fruit d'une longue éducation. Ces complications se manifestent dans chacun des aspects du fonctionnement de la coopérative : gestion, comptabilité, exécution des travaux.

I. LA GESTION

Les rouages de la coopérative sont énumérés aux statuts; leur rôle y est défini. Cependant, par la force des choses, il est des personnages qui, à l'usage, prennent un relief considérable, d'autres au contraire, qui restent dans l'ombre.

1°- Les rouages.

L'article II du statut-type prévoit :

La société est dirigée par :

- l'assemblée générale
- un conseil d'administration.

Ce sont les organes rencontrés habituellement dans toute société. Leur rôle n'est pas sensiblement différent de celui qui leur est confié dans d'autres entreprises sociétaires.

a) Le fonctionnement de l'assemblée générale est minutieusement exposé et règlementé aux statuts. Il ne faut pas se dissimuler que, en l'état actuel des choses, ses membres ne sont pas aptes à remplir la plupart des tâches qui leur sont imparties. Nous les avons vu, lors de l'assemblée générale constitutive élire les membres du conseil d'administration. Les autres manifestations de leur autorité prévues aux statuts ou bien ont peu de chance de se produire en réalité (modifications aux statuts, dissolution de la coopérative) ou bien ne les intéressent pas. Un seul débat risquerait encore de les passionner : celui qui porterait sur une augmentation du capital social. Nous l'avons dit, une telle proposition serait fort mal accueillie, et c'est là une ressource à laquelle il serait imprudent de recourir.

Cependant, les assemblées générales sont réunies plusieurs fois par an. Ces réunions ont pour but, avant tout, l'information des coopérateurs. C'est pour l'administrateur délégué l'occasion de leur exposer les difficultés auxquelles il se heurte et rechercher avec eux les remèdes à appliquer, et, pour les détails pratiques, parfois embarrassants, ils ont souvent d'excellentes idées. L'inspecteur de l'agriculture leur donne ses conseils sur la façon d'utiliser les services de la coopérative. Enfin, tous les membres ont la possibilité de faire part de leurs observations, et essentiellement de leurs doléances sur la façon dont ont été exécutés les travaux qu'ils ont demandés. Si leurs remarques sont dues à leur incompréhension des nécessités de la formule coopérative, ou de leur incompétence en moto-

culture, toutes explications leur sont données. Si leurs observations sont fondées, toutes mesures peuvent être immédiatement prises pour porter remède aux imperfections signalées.

De nombreux détails ont pu être mis au point au cours de ces échanges de vues. Grâce à ces séances, la confiance, dont nous avons dit qu'elle était un élément essentiel du succès de l'entreprise, est maintenue et fortifiée; de plus, d'un point de vue plus général, l'éducation du coopérateur commence.

Il va sans dire que, à l'assemblée qui suit la clôture de l'exercice (article 13) tous les votes prévus aux statuts sont demandés à l'assemblée générale, et que toutes les explications nécessaires sont fournies de façon à donner autant que possible, un sens à ce vote. C'est une question d'honnêteté intellectuelle vis à vis des coopérateurs; c'est aussi le seul moyen de les amener, petit à petit, à s'intéresser aux questions.

b) Le Conseil d'administration fait l'objet des articles 17,18,19,20,21 et 22 du statut, qui prévoient sa composition et ses pouvoirs.

Composition. Sont, tout d'abord, membres du Conseil d'administration cinq coopérateurs élus par l'assemblée générale; nous avons vu quel intérêt suscite cette élection et le soin apporté au choix de ces 5 membres. Les statuts, en outre prévoient cinq membres de droit.

Le représentant de l'autorité de contrôle; ces organismes, nous l'avons dit, ont besoin pendant de longues années des conseils et de la direction d'un européen, qui puisse en fait, assumer la responsabilité de l'entreprise; le contrôleur civil chargé de la tribu ne saurait être omis dans le Conseil d'administration.

Le caïd de la tribu ou son représentant; la présence du chef marocain dans la tribu duquel opère la coopérative est, également une nécessité. C'est tout d'abord une question de prestige pour ce chef qui ne peut être mis à l'écart

d'aucune entreprise intéressant son commandement; de plus, la coopérative a besoin pour assurer son succès politique, de l'appui agissant du caïd.

Un représentant du chef des services agricoles régionaux; c'est à dire, pour Safi, le chef de l'arrondissement agricole. Sa présence est des plus précieuses. D'une part, il est le conseiller technique de la coopérative pour tout ce qui se rapporte à son fonctionnement technique: à ce titre il donne les directives au moniteur et au mécanicien, il suit et contrôle l'emploi du matériel. D'autre part, il est chargé d'initier les coopérateurs aux bonnes méthodes d'un genre de culture entièrement nouveau pour eux.

Un représentant de l'arrondissement du génie rural; ses conseils sont fort utiles pour le choix, l'entretien du matériel, la construction des hangars ou autres aménagements.

L'inspecteur régional du crédit; il surveille la gestion du point de vue financier.

Le président du conseil d'administration est, aux termes de l'article 18 des statuts elu pour un an par les membres de ce conseil. Il a paru pratiquement préférable de le faire élire par l'assemblée générale des porteurs de parts; son caractère de représentant des coopérateurs se trouve ainsi plus nettement marqué. De même la durée de ses fonctions a été jugée insuffisante. Etant donné la longueur de l'apprentissage, il est de bonne politique de conserver plusieurs années un même personnage, qui peut ainsi se mettre au courant et rendre des services. Cette formule est aussi celle qui conduira le plus rapidement à la remise aux mains des coopérateurs de la gestion effective de l'entreprise.

Pouvoirs. Ceux-ci sont décrits de la façon la plus large à l'article 21 des statuts.

Pratiquement, la gestion entière de la coopérative est aux mains du conseil d'administration, qui doit seulement, sur certains points énumérés plus haut, rendre compte à l'assemblée générale et obtenir son assentiment.

c) L'administrateur-délégué. Les statuts ne consacrent que bien peu de lignes à ce personnage.(articles 2I al.10, art. 22 al.2 et 3, art.23).

Il est désigné par le Conseil d'administration et " peut-être pris en dehors des membres de la société". En fait, il est de règle constante que le contrôleur civil chargé de la tribu intéressée soit investi de cette charge. Les pouvoirs de l'administrateur-délégué sont, en effet, très larges, puisqu'il signe conjointement avec le président tous les papiers importants et qu'il représente le conseil vis à vis des tiers "dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par celui-ci". Cette fonction conférée au Contrôleur l'arme parfaitement pour qu'il puisse donner à la coopérative l'impulsion qui ne peut venir que de lui, contrôler effectivement toutes ses activités et lui éviter, dans toute la mesure du possible les fausses manoeuvres, et initier les marocains à la gestion de l'affaire.

2° Le jeu de ces rouages.

Les statuts prévoient, dans les grandes lignes, le fonctionnement des divers organes des coopératives.

Au début de la campagne, une réunion du conseil d'administration est prévue qui, en dehors des formalités financières doit préparer, au vu des demandes écrites présentées par les coopérateurs, le programme d'utilisation du matériel pour la campagne agricole. Par la suite le conseil d'administration doit se réunir tous les mois. En fin de campagne, une assemblée générale approuve le bilan.

En pratique, par la force des choses, le fonctionnement administratif de la coopérative se déroule de façon bien différente.

Deux formules permettent de le caractériser :

- Prépondérance du couple administrateur-délégué- président du conseil d'administration.

- Simplification à l'extrême du formalisme.

a) le couple administrateur-délégué-président du conseil d'administration. C'est lui, en définitive, qui fait marcher la coopérative. L'Administrateur-délégué en est le cerveau, le président fait la liaison entre administrateur-délégué et coopérateurs. Toutes les décisions courantes sont prises par eux; lorsque une affaire présente une importance suffisante pour être soumise au conseil d'administration, un résultat utile ne peut être obtenu que si le travail est entièrement préparé. En fait, il s'agira soit de convaincre le conseil d'administration d'adopter la solution présentée par l'administrateur-délégué et le président, soit de la faire choisir entre deux ou plusieurs solutions possibles.

Les coopérateurs pour quelque démarche que ce soit s'adressent de préférence au président. C'est lui qui reçoit les demandes de travaux (car il est absolument impossible, pour l'instant, d'obtenir, en début de campagne les demandes écrites prévues aux statuts) c'est lui qui reçoit les doléances d'un coopérateur, les écoute et les transmet à l'administrateur-délégué. Inversement, c'est lui que l'administrateur-délégué charge de toute communication aux coopérateurs.

b) simplification du formalisme. Il a paru difficile, à l'origine, d'imposer aux membres du conseil d'administration trop de formalités. Les réunions mensuelles du conseil sont purement théoriques. Par contre, chaque semaine, lors de sa visite au souk, l'administrateur-délégué retrouve, dans le hangar de la coopérative, auprès des tracteurs, la plupart des membres de son conseil. En présence du moniteur et du mécanicien, le point des travaux de la semaine est fait, les divers incidents qui ont pu se produire sont étudiés, les remèdes recherchés dans un climat beaucoup plus détendu et confiant que celui qui règne dans une salle de réunion.

Par contre les assemblées générales sont plus nombreuses que ne prévoient les statuts. L'administrateur-délégué la réunit chaque fois qu'une communication importante doit être faite aux coopérateurs.

Le recours au vote, n'est jamais utilisé, ni en conseil d'administration, ni en assemblée générale; il n'est pas encore entré dans les moeurs. En fait, la discussion se prolonge jusqu'à ce que l'unanimité soit obtenue dans un sens ou dans l'autre.

En résumé, le fonctionnement administratif de ces coopératives, au cours de la période d'éducation des coopérateurs est extrêmement souple et empirique; de ce fait il se prête difficilement à une définition, comme tout système en pleine évolution. On ne peut songer à faire, pour l'instant, fonctionner purement et simplement les organes statutaires; on repousse la solution de facilité qui consisterait, pour l'administrateur-délégué à gérer seul la coopérative. La réalité se situe donc entre ces deux extrêmes, évoluant sans cesse, en un mouvement qui, l'éloignant toujours davantage du second état la rapproche insensiblement du premier.

Il en ira tout autrement pour l'aspect financier du fonctionnement : la comptabilité a des règles strictes qui ne se prêtent guère aux nuances. Au reste, il n'est plus question ici de transition et d'éducation; la coopérative fait appel à un comptable, qui par définition connaît son métier.

II. LA VIE FINANCIERE.

Le comptable d'une coopérative n'est pas libre d'organiser sa comptabilité comme il lui plait. Des textes règlementaires, complétés par les instructions de la Direction des Finances assurent, dans les pièces fournies par toutes les coopératives une uniformité nécessaire à un contrôle efficace. Il convient donc d'exposer le contenu de ces directives avant d'étudier la vie financière proprement dite de la coopérative.

1º Les règles générales de comptabilité.

Elles prévoient: le plan comptable, le mode de présentation des résultats de l'exercice, des indications générales sur la tenue de la comptabilité et la fourniture de pièces périodiques destinées au contrôle financier de la gestion.

a) Le Plan comptable. Son schéma est le suivant :

COMPTES DE L'ACTIF.

Immobilisations

1°- Immeubles

2°- Matériel et Mobilier

Souscriptions

3°- Souscripteurs

Actif réalisable à terme

4°- Clients et Débiteurs divers

Disponibilités

5°- Caisse

6°- Chèques Postaux

7°- Banques

Sociétaires

8°- Sociétaires comptes courants (débiteurs)

Compte d'exploitation

9°- Approvisionnement

10°-Frais généraux

11°-Frais d'exploitation

12°-Profits et pertes

Compte d'ordre

13°-Comptes d'ordre débiteurs.

COMPTES DU PASSIF

Moyens d'action

14°-Capital

15°-Réserves

16°-Amortissements

17°-Avances à moyen terme de la Caisse régionale

18°-Avances à court terme de la Caisse Régionale.

Exigibilités

19°-Fournisseurs et créditeurs divers.

Comptes d'exploitation

20°- Recettes d'exploitation

Sociétaires

21°- Sociétaires comptes courants (créditeurs)

Comptes d'ordres

22°- Comptes d'ordres créditeurs.

Des explications doivent être fournies sur la définition et l'utilisation de certains comptes.

Le compte N°I "Immeubles" est très vraisemblablement appelé à demeurer vierge; les coopératives, nous l'avons vu, ne sont pas en mesure d'acquérir terrains ou bâtiments. Elles doivent, recourir pour se loger, à des locations.
Le compte N°2"Matériel et Mobilier" est débité de la valeur au prix de revient du matériel, du mobilier et des installations mécaniques. Cette disposition semble exclure la possibilité d'une réévaluation du matériel à mesure que les prix augmentent. Il en résulte que l'amortissement portera sur la valeur d'achat du matériel : on risque donc si le côut des machines continue à augmenter de ne pas disposer, le jour de leur mise hors service, de fonds suffisants pour les remplacer. Ce danger, en fait, est écarté dans une certaine mesure, car, ainsi que nous le verront plus loin, l'amortissement est calculé sur une période excessivement courte. Une fois celui-ci terminé, il sera possible, en maintenant les mêmes tarifs, de constituer des réserves suffisantes pour combler la différence de prix.

Ce compte N°2 est divisé en sous-comptes permettant de distinguer le matériel mobile, le matériel fixe, et le mobilier; en effet la durée d'amortissement est différente pour chaque catégorie.
Le compte n° 4 "Clients et débiteurs divers" est ouvert aux tiers non sociétaires. Il est débité de la valeur des fournitures faites par la société à ces tiers, et crédité des paiements effectués. L'existence même de ce compte montre combien a été perdu de vue la disposition du Dahir du 8 Juin 1938, article I qui prévoyait la fourniture de services aux seuls sociétaires.

Le compte N°8 "Sociétaires comptes courants" révèle l'importance du travail effectivement accompli par la coopérative pour les coopérateurs. Il est débité des sommes dues par ceux-ci en raison des travaux (labours-moissons), par les crédits du compte "Recettes d'exploitation". Il est crédité dès que le règlement est effectué, par le débit du compte "Caisse".
Le compte N°II "Frais d'exploitation" fait ressortir l'ensemble des dépenses exposées pour le fonctionnement du matériel : il est débité de la valeur des approvisionnements consommés au cours du fonctionnement, du prix de la main d'oeuvre affectée à l'exploitation, des frais d'entretien et de réparation, des frais accessoires divers. Il est soldé, en fin d'exercice par virement au compte "Recettes d'exploitation".
Le Compte N°15 "Réserves", n'a aucune chance pour le moment, de prendre de l'importance; nous l'avons dit et nous le reverrons plus en détail, les travaux doivent être facturés au plus bas prix compatible avec une saine gestion; les réserves ne peuvent qu'être infimes. Plus tard, lorsque l'amortissement sera terminé, et qu'il faudra cependant économiser encore pour acheter du matériel neuf, le compte "réserves" pourra être utilisé.
Le compte N°16 "Amortissements" est divisé en sous-comptes par catégories de biens correspondant à ceux ouverts dans les immobilisations.
Le compte N°20 "Recettes d'exploitation" reçoit au crédit la valeur des travaux effectués pour les coopérateurs, par le débit du compte "Sociétaires comptes courant". Si le paiement avait lieu au comptant, c'est le compte "Caisse" qui serait débité, mais la chose ne se produit jamais.

Tel qu'il est, ce plan comptable a le mérite de permettre à l'administrateur-délégué, qui est rarement un spécialiste en matière de comptabilité de suivre le travail de son comptable.

b) Résultats d'exercice et bilan. Les résultats brûts d'exploitation sont fournis tout naturellement par la différence entre les comptes "Recettes d'exploitation" et "Frais d'exploitation".

Les résultats nets sont obtenus en retranchant des résultats bruts les frais généraux et les amortissements; le solde est affecté au compte "Profits et pertes".

Les comptes "Exploitation", "Frais généraux", "Frais d'exploitation", étant soldés, les amortissements sont repris au passif par le débit du compte "Profits et Pertes".

Le bilan s'établit alors de la façon suivante :

ACTIF	PASSIF
Immeubles	Capital
Matériel et mobilier	Réserves
Souscripteurs	Amortissement
Clients et débiteurs divers	Avances à moyen terme
Caisse	Avances à court terme
Chèques Postaux	Fournisseurs et créditeurs divers
Banques	Comptes d'ordres créditeurs
Sociétaires compte courant (soldes débiteurs)	Sociétaires compte courant (soldes créditeurs)
Approvisionnements	Résultats d'exercice (Bénéfices)
Compte d'ordre débiteur (Pertes).	

Si des bénéfices apparaissent, ils doivent être imputés, conformément aux statuts, sur décision de l'assemblée générale. En réslité; les conditions de gestion des coopératives font que les bénéfices sont soigneusement évités, un léger excédent de recettes est toujours affecté aux réserves.

c) Tenue de la comptabilité et pièces périodiques. Parmi les documents comptables exigés, la plupart doivent être tenus par le comptable, certains par les chauffeurs de tracteur.

Le comptable doit tenir :

- le livre journal et le livre des inventaires, tous deux cotés et paraphés par le juge de Paix. En fin d'exercice, le relevé complet et détaillé de tout l'actif et le passif de la société ainsi qu'une copie du bilan doivent être portés à ce livre.
- le Grand livre, où sont dépouillés les comptes généraux,
- un livre de caisse,
- des carnets de reçus.

Le chauffeur doit être en possession d'un carnet de bord où il enregistre les travaux effectués. Le carnet doit comporter une reproduction par carbone qui permet de laisser une feuille au carnet, pour contrôle technique, et d'en envoyer une au comptable.

Pour permettre à la Direction des Finances de suivre la gestion financière des Coopératives, il doit lui être adressé :

- chaque mois, la balance mensuelle qui retrace, dans le cadre du plan comptable l'activité de la coopérative pour le mois écoulé.
- chaque année, le dossier de clôture d'exercice. Celui-ci est envoyé en deux tranches. Tout d'abord, dans les 20 jours qui suivent la clôture de l'exercice un bilan provisoire doit être fourni, accompagné de pièces annexes qui sont :

I°- Le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration au cours de laquelle les comptes ont été arrêtés.
2°- Le rapport moral de l'administrateur-délégué.
3°- Le détail des frais généraux et des frais d'exploitation
4°- Le détail du compte "Profits et pertes" et des résultats.
5°- L'inventaire des immeubles et du matériel.
6°- La balance de clôture.
7°- L'échéancier des avances de la caisse régionale.
8°- La liste des sociétaires, avec nom, numéro et capital souscrit.

Ce dossier est examiné par le service du crédit de la direction des Finances qui en accuse réception et adresse le cas échéant, ses observations.

L'assemblée générale peut alors être réunie, et la 2ème partie du dossier sera ensuite envoyée. Elle comprend :

1°- Le bilan définitif.
2°- Le procès-verbal de la réunion de l'assemblée générale.
3°- Le rapport du commissaire aux comptes.
4°- Un état statistique des travaux effectués et des prix de revient.

Ainsi prévue, organisée, réglementée, contrôlée, la comptabilité des coopératives est nécessairement tenue de façon satisfaisante. De toutes manières, à Safi, il n'y aurait pas eu de difficulté, puisque le comptable des coopératives n'est autre que le comptable de la C.I.A. rompu à son métier. Cette organisation méticuleuse prendrait toute sa valeur dans une coopérative créée dans un petit centre, où aucun comptable vraiment qualifié ne pourrait être trouvé; avec ces directives et les conseils de l'Inspecteur régional du crédit, tout agent intelligent et consciencieux pourrait faire le travail.

La comptabilité ne pose donc aucun problème pratique à l'administrateur-délégué; l'organisation de la gestion financière est chose plus compliquée.

2°-LA GESTION FINANCIERE.

Elaboration du budget, obtention de fonds de roulement et comptabilisation des travaux effectués, calcul des prix de revient, tels sont les différents problèmes financiers qui se posent au cours d'une campagne agricole. Il faut enfin assurer le financement de l'Echelon mobile de dépannage et de ravitaillement.

1°- Elaboration du Budget.

Les statuts en font une obligation. Théoriquement ce doit être chose aisée. Il est prévu, en effet, que, au début de la campagne le conseil d'administration établit un programme d'utilisation du matériel au vu des demandes écrites présentées par les coopératives. Le budget n'est alors que la traduction en chiffres de ce programme; les seules erreurs possibles ne peuvent provenir que d'une augmentation des prix de carburants et lubrifiants ou d'une élévation des salaires du personnel.

En réalité, comme il a été dit précédemment, les demandes écrites des coopérateurs ne peuvent être obtenues au début de la campagne. Ils n'ont pas encore dépassé le stade de la demande verbale au fur et à mesure de leurs besoins. Dans ces conditions, le budget ne peut contenir, comme élément sûr que les frais fixés de fonctionnement, indépendants du travail effectué; au contraire, les surfaces travaillées et, par conséquent les tarifs portés au budget ne sont qu'évaluation, nécessairement sujettes à erreurs sensibles.

Nous présentons, à titre d'exemple, le budget établi, au titre de la campagne agricole 1950-1951 pour la coopérative du Jemaa Sahim.

Il se présente de la façon suivante :

<u>RECETTES</u>

Labours	: 190 ha à 2.200 frs	418.000 frs.
Pulvérisage	: 322 ha à 1.500 frs	493.000 frs.
Moissons	: 400 ha à 1.300 frs	520.000 frs.
		1.431.000 frs.

DEPENSES

Amortissements	375.000
Intérêts sur dettes	68.858
Assurances	41.254
Frais généraux	100.000
Pièces de rechange et imprévu ..	100.000
Salaire mécanicien	135.000
Salaire chauffeurs et graisseurs	135.000
Carburants et lubrifiants	230.000
Remboursement de dettes	180.000

	1.365.112

Ce budget n'appelle en lui-même aucun commentaire particulier. Il convient cependant de préciser que les dépenses les plus importantes payées sur les frais généraux sont l'indemnité au comptable et l'entretien de la monture du moniteur. La dette sur laquelle des intérêts doivent être payés et dont une partie vient à échéance est née du prêt à moyen terme consenti par la caisse régionale de Marrakech lors de la constitution de la coopérative. Le projet de budget n'est, en définitive, qu'un document de pure forme. Dans les conditions où il est établi, il n'a aucune chance d'être exact; de plus dans le cas particulier de l'exercice 1950-1951, plusieurs modifications de principes sont intervenues au cours de la campagne dans la gestion financière des coopératives; elles seront exposées plus loin. Il n'est pas exagéré de dire que le budget est resté lettre morte. Il est par conséquent inutile de l'étudier plus longuement.

2°- La gestion financière en cours de campagne.

Les deux points délicats sont la comptabilisation des travaux et l'obtention de fonds de roulement. Tous deux sont règlés dans les instructions de la direction des Finances de façon théoriquement satisfaisante, mais inapplicable en réalité pour des raisons pratiques ou politiques.

a) Comptabilisation des travaux. Les instructions prévoient que chaque chauffeur est muni d'un carnet avec duplicateur sur lequel il inscrit tous les travaux par lui effectués et qu'un exemplaire de ses fiches est adressé au comptable. Ce système serait parfait si les coopératives n'employaient pas des chauffeurs marocains, généralement illettrés. Seul, le moniteur chargé de la coopérative est à même de fournir les renseignements nécessaires. Sans doute aurait-on pu affecter un carnet à chaque tracteur, que le moniteur aurait mis à jour au cours de ses tournées. Ce formalisme a para excessif. En fait, il relève simplement le travail effectué et adresse tous les dix jours un compte rendu indiquant :

La date des travaux.
Le propriétaire du terrain.
La surface travaillé et le genre de travail.
La quantité de carburants et lubrifiants consommés.
Le tracteur employé et le chauffeur qui a effectué le travail.

Ces comptes-rendus sont établis en trois exemplaires destinés à l'administrateur-délégué, au comptable, à l'inspecteur de l'agriculture.

b) Les fonds de roulement. En principe, ils sont fournis par les coopérateurs qui doivent verser une avance sur travaux au moment où ils s'inscrivent, au début de la campagne. Ce système d'inscription n'ayant pu être jusqu'ici appliqué, les avances sont irrecouvrables.

Une solution pourrait être trouvée en obligeant chaque coopérateur, au moment où il demande un travail à verser cette avance.

Financièrement concevable, le système est difficilement applicable au cours de la période d'"acclimatation". Il faut, en effet, faire entrer dans les mœurs la motoculture et le recours à la coopérative. Il convient par conséquent d'éviter ce mouvement de recul qui s'empare de tout marocain au moment où on lui demande de payer comptant.

Après quelques années de fonctionnement, les coopératives disposeront de fonds de réserves, et leur trésorerie sera plus à l'aise. En attendant, il faut bien l'avouer, elles vivent d'expédients. On ne peut que s'efforcer de retarder les échéances jusqu'aux rentrées d'argent. Les fournisseurs, et notamment les compagnies distributrices d'essence consentent très volontiers des facilités à ces clients importants. De même, dans la mesure où la C.I.A. est créancière des coopératives, elle fait preuve à leur égard d'une certaine longanimité.

A la fin de chaque mois, est mis en recouvrement un acompte sur les travaux effectués, fixé aux deux tiers du coût approximatif de ces travaux.

Il est hors de doute que ces pratiques sont anormales; elles placent souvent les administrateurs de la coopérative en des situations embarrassantes, elles sont au surplus à bannir d'une saine gestion. Le manque de compréhension des coopérateurs les a imposées, mais la discipline financière est l'un des premiers buts que doit se fixer un administrateur-délégué pour l'éducation de ses coopérateurs.

3°- La fixation du prix des travaux.

C'est là, en définitive, la phase la plus importante de la vie financière de la coopérative. Le budget ne jouant aucun rôle, c'est le moment de réaliser vraiment, avec le maximum de justice, l'équilibre financier de la coopérative. Les prix de revient constituent, pour tous, la preuve de la bonne ou de la mauvaise gestion de la coopérative. Si les prix sont trop élevés, les coopérateurs condamneront la formule; s'il paraît impossible de les fixer à un niveau suffisant pour couvrir les dépenses, la formule se condamne d'elle-même.

La fixation des prix des travaux se fait généralement en deux étapes : calcul au prix de revient et estimation du prix à facturer.

a) Le calcul des prix de revient. Pour la campagne 1949-1950, les prix furent calculés à l'hectare travaillé; pour chaque catégorie de travaux, les sommes dépensées étaient additionnées et le total divisé par le nombre d'hectares donnait le prix de revient. Ce système était à la fois inexact, injuste et antiéconomique.

Il était inexact. En effet, si l'on voulait, par exemple, calculer le prix de revient d'un hectare de labours, il était facile de savoir combien d'essence, de mazout et d'huile avaient été consommés durant les labours; il devenait plus difficile de saisir quelle part de salaires devaient supporter les labours, puisque, à la même époque des pulvérisages étaient effectués; la part sur les assurances ou les frais généraux à affecter aux labours était impossible à apprécier. Il fallait donc procéder par approximations.

Il était injuste. Il est des frais qui sont inhérents à l'existence même de la coopérative, et qu'il faudrait exposer, même si les coopérateurs ne demandaient aucun travail dans l'année. Du seul fait de leur adhésion à la coopérative, les sociétaires s'engagent tacitement à participer à ces frais; il est anormal que la charge en soit répartie autrement qu'au prorata du nombre d'hectares mis en coopérative.

Il était antiéconomique. Le coopérateur inintelligent, qui travaillait peu, donc participait médiocrement à l'effort de modernisation rurale, but de l'entreprise, ne payait rien du tout. Au contraire, les coopérateurs avertis et dynamiques faisaient tous les frais de l'opération. Ceux qui voulaient écouter les conseils de l'inspecteur de l'agriculture et donner deux façons à leur terrain payaient deux fois, pour un même hectare les frais généraux.

Il n'est pas exagéré de dire que ce système constituait un frein au progrès et une prime à l'inertie.

Pour toutes ces raisons, une nouvelle méthode de fixation des prix fut élaborée et soumise aux conseils d'administration au début de la campagne 1950-1951.

Elle repose sur la distinction entre les charges fixes et les frais inhérents au fonctionnement du matériel. Les premières sont réparties entre les coopérateurs au prorata de leur nombre de parts, les seconds sont calculés par hectare travaillé. Ce mode de calcul est, de toute façon avantageux pour les coopérateurs les plus actifs. Pour ceux qui donnent plusieurs façons à un même terrain le gain est énorme, car ils ne paient qu'une fois par hectare leur quote-part de frais généraux.

Ce raisonnement présenté aux coopérateurs, n'a pas manqué de surprendre certains d'entre eux, mais fut rapidement compris par la grande majorité. Il n'est pas sans intérêt de citer la parabole qu'a imaginée un marocain pour convaincre un de ses corréligionnaires à l'esprit moins vif que le sien !

" Quatre commerçants louent, à frais commun une voiture
" pour aller à Casablanca. Le premier travaille dans cette
" ville du matin jusqu'au soir et accomplit de nombreuses
" transactions; le second se donne moins de mal et ne fait
" qu'une journée moyenne, le troisième, dès midi cesse toute
" activité et se repose jusqu'au soir, il n'obtient que
" peu de résultat; quant au quatrième, dès son arrivée à
" Casablanca, il entre dans un café maure, et n'en sort
" que le soir sans avoir rien fait. Tous quatre participe-
" ront cependant également aux frais de transport; il en
" va de même pour les charges fixes de la coopérative."

Le principe de la distinction entre charges fixes et frais de fonctionnement étant admis, restait à répartir entre ces deux postes les différentes dépenses.

Il n'y eut aucune difficulté à inclure dans les frais fixes les primes d'assurance, le remboursement des dettes, le salaire du personnel et les frais généraux; de même, les frais de carburants et de lubrifiants, les réparations, les primes de rendement aux chauffeurs furent, sans hésitations classés dans les dépenses inhérentes au fonctionnement. L'imputation dans l'un ou l'autre compte des amortissements donna lieu à une longue controverse.

Les sommes consacrées à l'amortissement du matériel sont destinées à compenser la perte de valeur de ce matériel. Or, la dépréciation du matériel tient un peu à son vieillissement, beaucoup à son usure; il s'use en travaillant, et l'amortissement, semble-t-il, devrait figurer dans les frais de fonctionnement. Cette position logique, entrainerait de grandes difficultés d'appréciation. Le simple bon sens indique qu'un tracteur s'use davantage au cours d'un labour profond que pour un travail de moisson, mais il est pratiquement impossible de chiffrer cette différence; bien plus, pour un même labour, sur deux terrains de dureté différente, l'usure est inégale, mais cette inégalité ne peut être traduite par des chiffres. Ces difficultés auraient peut-être pu être résolues de façon approximative, mais une autre considération est intervenue, qui a conduit à faire figurer les amortissements dans les charges fixes.

Les experts du génie rural estiment que les tracteurs employés dans les coopératives doivent s'amortir sur 10.000 heures. Ils tournent , en moyenne, dans les conditions actuelles d'utilisation, 1.000 heures par an environ. Un amortissement sur 10 ans paraissait donc normal. Les directives de la Direction des Finances imposent de façon catégorique, un amortissement sur 5 ans. Ce délai deviendrait justifié que si tous les coopérateurs utilisaient au maximum le matériel de la coopérative. Calculé par hectare travaillé l'amortissement pèserait trop lourdement sur les tarifs et, une fois encore, les coopérateurs actifs porteraient le poids d'une situation créée par l'inertie des autres. Cet argument a paru déterminant, et les amortissements ont été rangés parmi les frais fixes.

b) <u>Estimation des prix à facturer</u>. Le prix de revient n'est pas toujours le prix réellement facturé. Souvent des réductions importantes peuvent être consenties aux coopérateurs grâce aux bénéfices résultant des travaux à façon effectués pour des non-coopérateurs; parfois, les prix doivent être modifiés, pour les raisons d'opportunité économique.

Les travaux hors coopératives. Ils sont facturés aux clients de la coopérative à un prix qui comprend, outre le prix de revient du travail proprement dit et une somme correspondant à la participation aux frais généraux, un supplément, représentant la location du matériel. La part de ce tarif correspondant aux frais généraux et à la location du matériel est bénéfice net pour la coopérative, et les prix facturés aux coopérateurs peuvent être ramenés à une somme bien inférieure aux prix de revient.

Les modifications des prix. Elles répondent au souci de faciliter dans toute la mesure du possible les travaux dont on attend les meilleurs résultats du point de vue agricole. C'est ainsi que l'on a décidé quelquefois de relever les prix des travaux de pulvérisage pour pouvoir opérer un abattement correspondant sur les tarifs de labours profonds.

Il est possible, en résumé de dégager les préoccupations essentielles qui guident l'administrateur-délégué dans la fixation des prix des travaux:

1°- Assurer l'équilibre financier de la coopérative.
2°- Répartir les charges aussi équitablement que possible.
3°- Sans perdre de vue les deux données précédentes, favoriser les coopérateurs qui travaillent le mieux.

4°- Le Financement de l'Echelon mobile de dépannage.

Deux préoccupations financières sont nées de l'Echelon mobile :

- rembourser les prêts consentis par la caisse régionale,
- assurer le fonctionnement du pick-up.

a) Remboursement des prêts. L'Echelon mobile a reçu de la caisse régionale de Marrakech un prêt de 700.000 Frs. par l'intermédiaire des 4 coopératives. La quote-part à rembourser chaque année est de 140.000 francs. Il a été décidé de les répartir entre les coopérateurs au prorata de leur nombre de parts, chaque part supporte ainsi une charge annuelle de 90 francs environ.

b) Frais de fonctionnement. Chaque sortie de pick-up est facturée à la coopérative intéressée, à un tarif kilométrique qui comprend les frais de fonctionnement, d'entretien et d'amortissement du véhicule. Il a été fixé, pour la campagne 1950-1951 à 21 francs. Le mécanicien est rémunéré par l'ensemble des coopératives. Les pièces de rechange utilisées sont portées au compte de chaque coopérative.

o

o o

La vie financière des coopératives a donc, presque immédiatement pu être organisée conformément aux statuts. C'est, et ce sera toujours affaire de techniciens. Le problème sera d'amener le conseil d'administration d'abord, l'assemblée générale ensuite, à une certaine compréhension de ce fonctionnement.

Il est un dernier aspect de la gestion financière qui n'a pas été abordé, car il sort sensiblement de la coopérative proprement dite, c'est le recouvrement des sommes dues. Une bonne partie des coopérateurs s'acquitte sans difficultés, d'autres ont besoin de quelques rappels à l'ordre, quelques rares individus font preuve de mauvaise volonté manifeste. Pour les seconds, l'administrateur-délégué peut user de son autorité de chef; c'est en qualité de commissaire du gouvernement près le tribunal du caïd qu'il aura à faire aux troisièmes et il pourra requérir contre eux l'emploi de tous les moyens de droit pour aboutir à l'extinction de leur dette.

III.- L'EXECUTION DES TRAVAUX.

Les problèmes ne sont pas les mêmes pour les travaux de labours et les travaux de moissons. Pour les labours, rien ne presse, et les fellahs n'attachent pas une grande importance à être servis immédiatement. Au contraire les moissons, celles de l'orge surtout, revêtent un caractère d'extrême urgence, et un champ d'orge prêt à être moissonné

ne peut attendre; pour les blés, tendre ou dur, de brefs délais peuvent être obtenus.

Cependant, avec des degrés d'acuité différents, on retrouve toujours les mêmes préoccupations : établissement du programme, travail proprement dit, entretien du matériel.

1°- Etablissement du programme.

C'est chose pratiquement impossible pour l'instant. Les coopérateurs ne sont pas capables, au début de la campagne de dire quel travail ils demanderont, à quelle époque ils entendent le voir exécuter.

Il faut donc se résoudre à vivre, sinon au jour le jour, du moins à la petite semaine. En période de labour, les coopérateurs, le jour du souk hebdomadaire, vont voir le président, et lui font part verbalement, de leur désir, Au moment des moissons, ils s'aperçoivent tout à coup que leur orge est mure, et ils se précipitent chez le moniteur, chez le président, parfois auprès du chauffeur, pour réclamer le tracteur pour le lendemain.

Il est à peine besoin de dire combien une telle absence de méthode est préjudiciable au bon fonctionnement de la coopérative. Il est impossible d'organiser un circuit rationnel des tracteurs, qui perdent en chemin un temps considérable, s'usent et consomment du carburant. Le fait est particulièrement flagrant pour les moissons, car pour un déplacement important, certaines pièces de moissonneuses doivent être démontées, et remontées ensuite. Des heures d'autant plus précieuses que le travail est urgent sont ainsi consacrées à des tâches qui pourraient être évitées.

Un certain mécontentement se fait jour chez le coopérateur qui n'obtient pas le tracteur qu'il vient demander pour le lendemain. Le moniteur a les plus grandes difficultés à organiser son travail. Il s'arrange dans la mesure du possible pour répartir logiquement les commandes qui lui parviennent le jour du souk. Souvent, par la suite, alors que le tracteur travaille dans un secteur, un coopérateur voisin, non encore inscrit, vient demander que son terrain

soit traité lui aussi; l'intérêt général bien compris commande de satisfaire son désir avant d'envoyer le matériel à un point peut-être éloigné, pour revenir ensuite. Il est donc généralement servi immédiatement. Les rendez-vous pris avec d'autres fellahs sont repoussés d'un jour ou deux: nouvelle source de mécontentement pour ces derniers.

Plusieurs fois par an, les nécessités élémentaires de prévoyance et de discipline sont rappelées aux coopérateurs. Il faut avouer que les résultats obtenus dans ce sens ne sont guère brillants.

Une fois la demande inscrite, le moniteur doit aller reconnaître le terrain pour lequel le travail a été demandé.

Les coopérateurs, en effet, n'ont pas souscrit à la coopérative pour la totalité de leurs propriétés. Suivant les années et les assolements, ils appliquent à telle ou telle partie de leurs biens leurs droits de coopérateur. Il faut donc vérifier si le terrain qu'ils entendent faire travailler n'est pas trop éloigné du centre de la coopérative: il est admis que les tracteurs, en principe, se déplacent dans un rayon de 5 kilomètres. Cette limite est exceptionnellement dépassée si le travail demandé est très important. Il est nécessaire également de s'assurer que le terrain est bien propre à un travail mécanique, et notamment qu'il ne recèle pas une quantité trop importante de pierres. La règle est enfin que tout terrain doit être mesuré avant tout travail, en présence du propriétaire, afin d'éviter des contestations ultérieures sur l'importance du travail fourni.

2°- L'exécution du travail.

Nous arrivons enfin à l'acte, extrêmement simple en soi, en vue duquel tous les efforts antérieurs ont été accomplis. Trois questions ont du être mises au point : le choix du tracteur, le ravitaillement en carburant, la surveillance.

a)- Le choix du tracteur. Il convient pour les coopératives qui possèdent plusieurs tracteurs de proportionner la machine employée à la tâche à accomplir.

Pour les labours, il n'y a guère de difficulté, le tracteur le plus puissant est, en principe, utilisé, l'autre ne servant que de tracteur d'appoint, pour les travaux de pulvérisage uniquement. Ce sont donc l'International T.D.9 du Jemaa, l'International W.D.6 de Bkhati, et le Moline du Sebt qui accomplissent la presque totalité des labours; le Tleta, rappelons-le, ne possède que le seul John Deere.

Au contraire, en raison de l'urgence des tâches à accomplir, tous les tracteurs doivent être mis en service à l'époque des moissons. Un remords de conscience a cependant saisi l'administrateur-délégué de la coopérative du Jemaa Sahim et l'inspecteur de l'agriculture, à l'idée de faire tracter leur moissonneuse-lieuse par le T.D.9 de 45 CV à chenilles. Du point de vue motoculture, c'est une pure hérésie. Il n'était cependant pas question de faire les moissons avec une seule moissonneuse. L'idée est venue alors de chercher à louer un petit tracteur pour la durée des moissons. La chose s'est révélée possible à un prix élevé, mais non prohibitif. L'obstacle est venu de l'obligation imposée par la Direction des Finances d'amortir le matériel en cinq ans. Il était impossible, compte tenu de l'immobilité du tracteur pendant les moissons d'augmenter la durée de l'amortissement, donc de diminuer les frais généraux : dans ces conditions les coopérateurs auraient du payer, outre l'amortissement du tracteur loué, naturellement compris dans le taux de location, l'amortissement du tracteur non utilisé: la somme eut été trop forte. Le "chenillard" de 45 CV a donc fait la moisson, pour le plus grand amusement des colons des environs.

b)- <u>Le ravitaillement en carburant</u>. Chaque coopérative dispose dans son hangar d'une réserve de carburant sous forme de cuve souterraine ou de dépôt de futs. Le problème restait entier de l'alimentation des tracteurs en cours de campagne. On avait envisagé, tout d'abord de doter chaque tracteur d'une petite remorque, qui aurait transporté le carburant nécessaire. Si la remorque avait du être réellement petite, la chose n'eut pas été impossible, mais

c'était repousser le problème, et non le résoudre car, une fois la réserve, nécessairement faible, épuisée, il fallait ramener la remorque au centre, pour renouveler la provision. L'opération ne devient intéressante que si la réserve est importante, mais il faut alors une grande remorque, et la situation financière des coopératives ne permettait pas une telle dépense. Un palliatif fut recherché sous forme de bourricots. Chaque coopérateur était invité, au moment où le tracteur allait chez lui à tenir prêts un âne et un anier, qui, si besoin était, partaient au centre avec un tonneau vide qu'ils ramenaient plein. La méthode en elle-même, n'était guère reluisante; la mise en oeuvre fut plus décevante encore: le coopérateur oubliait la mise en place de cet accessoire, ou bien l'anier, tout content d'aller au centre en profitait pour opérer de larges stations au café-maure. Bref, les résultats étaient catastrophiques, et la plupart du temps, les tracteurs devaient revenir faire le plein au hangar de la coopérative, solution désastreuse à tous points de vue. Lorsque le gros tracteur était seul en service, le petit tracteur pouvait assurer son ravitaillement; les frais de transports étaient moindres et l'on ne perdait pas de temps. En réalité la solution n'a été véritablement trouvée qu' avec la mise en service de l'Echelon mobile de dépannage. Le pich-up ravitaille régulièrement tous les tracteurs rapidement, ponctuellement et économiquement.

c)- <u>La surveillance des travaux</u>. Les chauffeurs marocains sont pratiquement lancés seuls dans la campagne. On ne peut cependant faire qu'un crédit limité à leur conscience professionnelle et à leurs capacités techniques. Le contrôle nécessaire est assuré par le moniteur, le mécanicien et par les coopérateurs eux-même.

Le moniteur - Il n'est pas encore très mobile. Le jour viendra peut-être où son service le dotera, au moins, d'une motocyclette. Pour le moment, la coopérative du Jemaa Sahim a pourvu le sien d'un cheval, fort utile pour les tournées, nécessairement courtes que lui occasionne la

surveillance des travaux de cette coopérative. Mais il est, de plus, chargé de la coopérative des Bkhati. Là encore, l'Echelon mobile de dépannage a fourni la solution. A l'occasion, notamment du ravitaillement des tracteurs le moniteur peut exercer son contrôle. Ses connaissances en mécanique sont suffisantes pour lui permettre d'apprécier sommairement le fonctionnement d'un moteur, ou d'une moissonneuse-lieuse. Il vérifie, de plus, si les terrains qu'il a reconnus ont bien été travaillés, si les limites ont été respectées. Il apprécie enfin le travail effectué en qualité et en quantité; et peut se rendre compte de l'assiduité au travail et du rendement des chauffeurs.

-Le mécanicien. L'Echelon mobile lui permet enfin de sortir de son atelier où il était jusque là confiné. Lui aussi, lorsque aucune tâche précise ne l'appelle, peut aller sur place vérifier l'état et l'entretien du matériel et prévenir ainsi bon nombre d'incidents mécaniques.

-Les coopérateurs. Sans que des directives particulières aient été données en ce sens, les coopérateurs viennent eux-même ou délèguent un représentant pour assister aux travaux. C'est un contrôle qui porte essentiellement sur le respect des limites du terrain; leur présence peut, jusqu'à un certain point inciter le chauffeur à un effort soutenu.

Il faut enfin mentionner le contrôle effectué par l'inspecteur de l'agriculture, mais à des intervalles plus éloignés, et, presque pour mémoire, le contrôle de l'administrateur-délégué qui, absorbé par de nombreuses autres tâches n'a que trop rarement le loisir - et la satisfaction- d'aller voir fonctionner les machines.

3°- <u>L'entretien et les réparations du matériel</u>.

Le matériel, en période de presse et surtout pour les moissons est soumis à une utilisation intensive. Il est souvent manié sans grands égards par les chauffeurs marocains. Aussi faut-il particulièrement soigner l'entretien et les réparations pour lui assurer, malgré tout, longue vie.

L'entretien - Toutes instructions sont données aux chauffeurs pour le graissage régulier de leurs engins, qu'ils assurent eux-même, pour la surveillance du niveau d'huile, des boites à vitesse, des ponts arrière; le mécanicien et le moniteur s'assurent, lors de leurs tournées d'inspection que ces précautions élémentaires sont effectivement prises.

Pour les moissonneuses-lieuses, les chauffeurs ont également été mis au courant des graissages à effectuer, des précautions à prendre pour que les toiles soient convenablement tendues, de la façon de régler le rabatteur.

Pour les charrues, il suffit de vérifier si tous les boulons sont bien serrés.

Une fois la campagne terminée, il est procédé à une révision générale du matériel, à son nettoyage, au graissage.

Les réparations. Des incidents mécaniques de peu d'importance donnent lieu en général à des réparations sur place. Les machines étant encore neuves, les incidents sont rarement graves. En période de labour, il s'agit presque toujours de boulons cassés, de pièces faussées; grâce au pick-up, la réparation est rapide. Si toutefois une pièce doit être usinée, il faut la rapporter au Jemaa Sahim pour travailler à l'atelier. Au cours des moissons, ce sont les toiles de moissonneuses qui donnent le plus de souci; la panne pourrait être de longue durée car ces toiles ne peuvent être réparées qu'à Safi. Aussi faut-il avoir toujours un jeu de toiles en réserve de sorte que les moissonneuses puissent continuer le travail pendant que les toiles détériorées sont en réparation.

Un stock des pièces de rechange essentielles a été constitué, pour éviter les immobilisations de matériel. Etant donné la disparité des machines, dont la raison a été exposée précédemment, ce stock ne peut être aussi complet qu'il le faudrait. Il arrive encore que des pièces doivent être commandées à Casablanca, avec tous les inconvénients que présente une telle pratique. Il est infiniment souhaitable, que les coopératives, à mesure que leurs réserves financières prendront quelque consistance, se munissent

de toutes les pièces qui risquent d'être utiles.

o
o o

Le bon fonctionnement technique de la coopérative est avant tout une question de personnel. Le zèle et la conscience professionnelle du moniteur, la capacité du mécanicien sont deux éléments essentils de succès. Il leur appartient de former une bonne équipe de chauffeurs en recrutant à bon escient les éléments intéressants, en les formant avec soin et patience, enfin, en les sanctionnant énergiquement et en demandant leur renvoi s'ils ne donnent pas satisfaction.

Le problème, longtemps brûlant, de la surveillance et des réparations a reçu une très heureuse solution avec la création de l'Echelon mobile. Lorsque l'atelier du Jemaa Sahim aura perfectionné son équipement et complété son stock de pièces de rechange, le fonctionnement des coopératives sera organisé aussi bien que possible.

Le point noir restera, longtemps encore, l'organisation méthodique du travail des tracteurs. Le jour ne semble pas proche, en effet, où les coopérateurs sauront faire preuve d'assez de discipline et de prévoyance pour permettre cette organisation.

o
O O
o

L'étude du fonctionnement des coopératives montre combien sont grandes la liberté d'action, et par conséquent, la responsabilité de l'administrateur-délégué.

En l'état actuel, il est le seul à pouvoir dominer les problèmes, à pouvoir rechercher des solutions; son influence au Conseil d'administration comme à l'assemblée générale lui permet, en toutes circonstances de faire triompher des solutions acceptables.

C'est pour lui-même une source de tentations d'autant plus grandes qu'il est, par vocation, un fonctionnaire d'autorité. Il prendrait donc très facilement l'habitude de considérer ses pouvoirs actuels comme des attributions permanentes, et de gérer sa coopérative comme une entreprise dont il serait le propriétaire. Il est vraisemblable que, du point de vue économique les résultats seraient tout aussi bons et que la tâche s'en trouverait considérablement simplifiée. Il lui faut un effort constant, et du travail supplémentaire, pour ne pas perdre de vue l'oeuvre de progrès politique qui doit être également la sienne. Il lui faut non seulement prendre des décisions, mais aussi les expliquer, les commenter à son conseil d'administration pour initier les membres de celui-ci au travail qui leur incombe. Cette considération explique la tradition établie qui veut que le poste d'administrateur-délégué soit occupé par un contrôleur civil; s'il ne s'agit que de faire marcher des tracteurs il eût été plus normal de le confier à un technicien de l'agriculture; le choix même du titulaire de ce poste-clef montre que les promoteurs des coopératives ont attribué au facteur politique une importance au moins égale à celle du facteur économique.

III.- LES RESULTATS.

Les plus anciennes coopératives de motoculture ont à leur actif deux campagnes seulement. Il faut donc bien se garder de donner au mot résultat son acception la plus large. Bien au contraire, il ne peut s'agir que de présenter ici les premières constatations que permet une trop brève expérience et dans certains cas, d'essayer de discerner les grandes lignes de l'évolution future.

La valeur des remarques qui peuvent être faites varie d'ailleurs selon l'aspect du problème que l'on envisage; en matière financière, des conclusions valables peuvent être tirées; les résultats techniques peuvent être appréciés en connaissance de cause, et les prévisions sont relativement faciles, grâce à l'exemple des colons; les conséquences politiques et sociales sont encore indiscernables, et celles ne peuvent être prévues qu'avec beaucoup de prudence; il s'agit plutôt d'émettre une opinion sur les répercussions qu'aura le mouvement coopératif, s'il se développe.

I.- LES RESULTATS FINANCIERS.

Leur étude, du point de vue de la coopérative, ne présente aucun intérêt; la façon suivant laquelle sont fixés les prix de travaux exclut complétement toute possibilité de bénéfice important ou de perte. Il est possible d'affirmer que le budget des coopératives sera toujours et quoi qu'il arrive, en équilibre. Si une année catastrophique survient, et si les coopérateurs éprouvent de trop grandes difficultés à se libérer de leurs dettes, ils pourront avoir recours au crédit; c'est la méthode utilisée par les fellahs travaillant selon les procédés traditionnels; il n'y a aucune raison pour que les motoculteurs ne puissent le faire.

C'est donc du point de vue du coopérateur qu'il convient de se placer, et de rechercher si, pour lui, le recours à la coopérative est un moyen rentable d'exploiter

ses terrains. Pour cela, nous examinerons les prix des travaux, avant de les comparer au coût des façons culturales traditionnelles et aux tarifs des entreprises qui pratiquent la motoculture à façon et notamment à ceux du Paysanat.

1°- Les prix des travaux.

Les quatre coopératives de la circonscription des Abda ont été amenées à fixer leurs prix, pour la campagne 1950-1951, de la façon suivante :

Coopérative	Frais fixes par hectare	hectare labouré	hectare pulvérisé	hectare moissonné
Jemaa Sahim	2.642	650	330	100
Sebt des Gzoula	2.445	1.085	870	500
Tleta de Bouguedra	2.042	700	300	350
Had des Bkhati	1.812	980	430	200

A titre d'exemple, les comptes de la coopérative du Jemaa Sahim s'établissement ainsi :

I.-FRAIS FIXES

Amortissements	750.000
Intérêts sur créances	68.858
Remboursements 2ème tranche dette Marrakech ...	180.000
Assurances	41.254
Salaires	210.510
Frais généraux	100.000
	1.350.622

a répartir entre 512 parts = 2.600 francs auxquels il convient d'ajouter 42 francs pour le fonctionnement de l'Echelon mobile de dépannage.

II.- LABOURS

Essence	2.952
Gazoil	75.171
Huile moteur	6.250
Huile graissage	5.595
Graisse	4.670
Primes	7.370
Pièces de rechange	17.000
	118.008

pour 184 ha traités, soit 650 francs à l'hectare.

III.- PULVERISAGE.

Essence	4.471
Gazoil	65.931
Huile moteur	6.444
Huile graissage	3.388
Primes	13.400
Pièces de rechange	10.000
	108.939

pour 335 ha traités, soit 330 francs à l'hectare.

IV.- MOISSONS.

Essence	66.066
Gazoil	51.870
Huile	12.925
Graisse	24.098
Primes	30.812
Pièces de rechange	75.000
Echelon mobile dépannage	22.768
	283.539

Pour 524 hectares moissonnés soit, 542 francs l'hectare.
Une étude attentive de ces dépenses montre quels sont les postes qui risquent de subir des variations d'une coopérative à l'autre.

Ce sont parmi les frais fixes, les amortissements et les remboursements de dettes, le rôle déterminant devant être joué par les amortissements, en raison de leur importance. Les autres postes (assurances, salaires, frais généraux) sont sensiblement égaux dans toutes les coopératives. Effectivement, les coopératives chargées en matériel (Jemaa Sahim et Sebt des Gzoula) ont des frais fixes supérieurs aux deux autres.

Dans le coût des travaux proprement dits la dépense en carburants est la seule à varier de façon notable; elle est la plus importante, et atteint les 2/3 de la dépense totale. Ce fait explique la différence existant entre les tarifs des différentes coopératives. Il sera très interessant, lors de l'étude des résultats techniques de comparer, pour un même travail, les consommations respectives en carburant des différents tracteurs. Notons cependant que, pour le Sebt des Gzoula la cherté relative des travaux est due, en partie, aux importantes réparations qui ont du être effectuées sur les deux tracteurs.

Des explications complémentaires doivent être fournies au sujet des tarifs de moissons. Les prix indiqués s'entendent non compris la ficelle des moissonneuses-lieuses. Cet article, a en effet, atteint des prix astronomiques, et la consommation en est fort variable d'un champ à l'autre, selon la beauté de la récolte. La ficelle conseommée pour chaque coopérateur lui est, en conséquence, facturée séparément; la moyenne, calculée pour l'ensemble des travaux effectués en 195I s'élève à 640 francs par hectare.

D'autre part, c'est dans les travaux de moisson qu'interviennent avec une certaine importance les travaux hors coopératives. Les prix facturés peuvent être sensiblement inférieurs aux prix de revient. C'est ainsi que s'expliquent les tarifs très bas pratiqués au Jemaa Sahim et au Had des Bkhati. L'étude des comptes du Jemaa Sahim a montré que les moissons revenaient à 542 francs l'hectare. Or, sur 524 hectares moissonnés, 197 l'avaient été hors coopérative. Compte tenu des taux pratiqués cette année

par les moissonneurs, la moisson de l'hectare a pu être facturée à 2.000 francs. Grâce à cette rentrée supplémentaire d'argent, le tarif des moissons a pu être ramené, pour les coopérateurs, à 100 francs.

En résumé, un coopérateur qui a labouré et moissonné son terrain a payé, pour l'hectare : au Jemaa Sahim :

Frais fixes	2.642
Labour	650
Moisson	100
Ficelle	640

	4.032 Frs.

Pour le même travail, il a payé :

au Sebt des Gzoula	: 4.670
au Tleta de Bouguedra	: 3.732
au Had des Bkhati	: 3.632

S'il désire ajouter à son labour un pulvérisage, sa campagne lui revient, par hectare :

au Jemaa Sahim	: 4.362
au Sebt des Gzoula	: 3.640
au Tlata Bouguedra	: 4.032
au Had des Bkhati	: 4.052

Ces chiffres, ainsi avancés, ne parlent pas. Ils ne peuvent prendre de valeur que comparés au coût des autres modes d'exploitation.

2° Comparaison avec les prix de revient des modes de culture traditionnels.

Selon les procédés habituels au Maroc, un fellah a trois moyens de mettre en valeur sa propriété : le faire-valoir direct, la khobza, le khamessat.

a) le faire-valoir direct,- est très peu employé, si ce n'est par les fellahs minuscules; dès qu'un propriétaire a plusieurs hectares il ne condescent pas à les travailler lui-même. Il lui faudrait prendre des ouvriers agricoles, qui reviennent très cher. Il se rabat donc sur l'une ou l'autre des deux solutions suivantes.

b) La khobza - elle consiste, pour un propriétaire qui ne veut pas de tracas, à donner son terrain à un associé. Celui-ci, au reste, ne le cultivera pas lui-même, et le donnera à des khamès ; ceci n'intéresse pas le propriétaire, pour lequel l'économie du système est la suivante: le khobzataire s'occupe de tout, fournit les attelages, les charrues, les semences, assure le désherbage et la moisson; une fois le grain battu, il en remet la moitié au propriétaire. Il apparaît, bien évidemment, que c'est un mode d'exploitation très onéreux; il revient, cette année, le rendement moyen étant de 9 quintaux à l'hectare pour l'orge, 4,5 quintaux, soit environ 7.650 francs l'hectare. Le propriétaire y gagne la tranquillité. Cependant, en recourant à la coopérative, le fellah a une tranquillité presque aussi grande; il doit seulement assurer lui-même le battage de sa récolte. On peut cependant estimer que le reccurs à la coopérative pour l'exécution des labours et des moissons lui assure un bénéfice de 3,000 francs à l'hectare.

c) Le Khamessat - Le khamès est un associé d'une classe inférieure à celle du khobzataire. Il n'apporte d'autre capital que son travail. Il ne peut guère se charger de plus de 15 hectares. Son associé lui fournit l'attelage et la charrue, il doit, de plus le nourrir; l'usage veut qu'il lui avance une jellaba et un seroual que l'autre est souvent incapable de rembourser; pour les fêtes il lui donne quelque argent; depuis que la main d'oeuvre rurale s'est raréfiée, le propriétaire doit appâter le khamès par une prime d'engagement qui s'élève à 5.000 francs en moyenne; au moment des moissons, il lui faut engager des moissonneurs : pour 15 hectares, 80 journées sont nécessaires; enfin, le khamès prélèvera 1/9 de la récolte. Par surcroit, le propriétaire devra nourrir l'attelage qui a servi au khamès : il remplira d'autres tâches, mais on peut comprendre parmi les frais de culture la nourriture de quatre mois. Ceci étant, les dépenses exposées pour la culture de ces quinze hectares se chiffrent de la façon suivante :

Prime d'engagement	5.000
Nourriture pendant l'année	24.000
Habillement	4.000
Cadeaux d'usage pour les fêtes	1.000
Moissonneurs (80 journées à 200 frs. tarif 1951)	16.000
Nourriture de l'attelage pendant 4 mois ...	15.000
1/9 de la récolte 1 quintal à l'hectare en supposant un rendement de 9	25.500

	90.500

Soit un coût de revient de 6.033 frs. à l'hectare.

Cette fois-ci, l'avantage que trouve le fellah à recourir à la coopérative est plus marqué encore : l'économie financière reste sérieuse, 2.000 frs.par rapport au tarif du Jemaa Sahim; de plus, le fellah évite tous les ennuis qui surgissent si fréquemment au cours de l'exécution d'un contrat de khamessat: contestations au sujet des superficies, de la nature des cultures, ou des quantités récoltées, mieux encore, disparition du khamès, notamment à l'époque des moissons où il n'a que trop tendance à partir pour une autre région se placer comme ouvrier journalier.

Il est donc indéniable que le recours à la coopérative constitue, pour les coopérateurs une opération financière rentable. Deux remarques doivent enfin être faites, dont l'une renforce les arguments précédemment exposés, et dont l'autre peut, dans certains cas en atténuer la portée.

Dans les exemples choisis on a toujours supposé qu'il s'agissait de cultiver de l'orge. Si le fellah entend ensemencer un champ en blé tendre ou blé dur, céréales chères, son bénéfice est plus important encore, car, pour la coopérative, le tarif est inchangé, pour le khobzataire ou le khamès le prix augmente, puisque la part de céréales prélevée à une plus grande valeur.

Le prix de revient du travail effectué par le khamès ou le khobzataire a été calculé en fonction des rendements obtenus au cours de la campagne 1950 - 1951. Il est évident

que, plus les rendements sont bas, plus le coût de la motoculture est élevé, comparativement au prix des procédés traditionnels. Dans le cas limite d'une récolte absolument nulle il faudrait, des sommes exposées dans le contrat de khamessat déduire la part de récolte et les frais de moissonneurs; il resterait donc 49.000 francs de frais, soit 3.206 francs l'hectare, alors que, dans les mêmes circonstances le coût du travail à la coopérative (frais généraux, labours) serait de 3.292 frs. La perte serait à peine plus importante pour le coopérateur que pour le fellah traditionnel.

o

o o

Nous avons volontairement omis de tenir compte de l'augmentation de rendement qui doit résulter du recours à la motoculture; notre propos était de montrer que, de toutes façons, l'intérêt bien compris du fellah doit l'amener à recourir à la motoculture.

Nous n'avons pas davantage tenu compte de la première mise de fonds de 4.000 francs par hectare. Cet argent est investi une fois pour toutes : le matériel une fois hors d'état pourra être remplacé. Sans doute, l'amortissement est-il calculé sur le prix d'achat, et le matériel de remplacement sera plus cher, mais l'amortissement est prévu sur cinq ans et les tracteurs ne s'useront que sur une période sensiblement plus longue ; les sommes nécessaires pourront être mises en réserves. Cette mise de fonds doit donc être, théoriquement, comptée pour zéro dans les comptes annuels (4.000 divisé par l'infini); pratiquement, il est difficile d'estimer l'importance de la perte de capital annuelle, elle ne peut en tous cas qu'être très faible.

3° Comparaison avec les tarifs pratiqués par les entreprises travaillant à façon.

Des travaux agricoles à façon sont effectués au Maroc par certaines entreprises privées; mais l'exemple le plus probant sera fourni par la Centrale d'Equipement Agricole du Paysanat, organisme d'Etat.

a) La Centrale d'Equipement agricole du Paysanat. Ce n'est pas ici le lieu de faire l'historique et la critique de cet organisme, créé en 1945 dans le but de promouvoir une véritable révolution agricole au Maroc, par le moyen des Secteurs de modernisation du Paysanat (S.M.P.). Il s'agit d'un organisme à l'Echelle Maroc, avec services centraux à Rabat, qui se matérialise dans le blad par des S.M.P. instaurés là ou leur succès a paru probable. Ce qui nous intéresse, c'est que les S.M.P. ont été amenés à développer leur oeuvre initiale (défrichement et mise en valeur de terrains collectifs) et à se mettre au service des fellahs voisins pour leurs travaux agricoles.

Les tarifs pratiqués par ces organismes au cours de la campagne 1950-1951, pour des travaux correspondant à ceux des coopératives sont les suivants :

Labours de 20 à 30 cm	: 3.600 frs. l'ha
Façon superficielle au covercrop	: 1.500 frs. l'ha
Moisson à la moissonneuse-lieuse, ficelle non comprise	: 2.000 frs.l'ha.

Une campagne labour-moisson revient donc à 6.240 Frs., compte tenu du prix de la ficelle contre 4.032 frs. au Jemaa Sahim, une campagne labour-pulvérisage moisson revient à 7.740 Frs. contre 4.362 au Jemaa Sahim. L'avantage reste donc, de très loin, aux coopératives. Il est certain que l'organisation plus complète, mais plus lourde des S.M.P. pèse fortement sur leurs tarifs. La différence de prix est d'autant plus frappante que le matériel de la Centrale d'Equipement a été acquis à partir de 1945, alors que les coopératives ont constitué leur parc à partir de 1948, à des prix infiniment plus élevés.

b) Les Sociétés privées. Quelques sociétés privées essaient de lancer, au Maroc, des entreprises de motoculture à façon; les tarifs qu'elles proposent sont sensiblement plus élevés encore que ceux des S.M.P.

o

o o

Le recours aux coopératives de motoculture se révèle donc comme la façon la plus économique pour un moyen fellah de mettre en valeur sa propriété dans une campagne comme celle de 1950-51 que l'on peut considérer comme une année normale. Il ne semble pas que ce procédé puisse être, en aucune circonstance, considéré comme catastrophique.

Pour satisfaisants que paraissent ces résultats financiers il n'en est pas moins souhaitable de les rendre plus favorables encore; ce n'est pas chose impossible, toutes choses restant égales d'ailleurs, c'est à dire compte non tenu de l'augmentation possible des dépenses en carburant, pièces de rechange et personnel.

Dans quelques années, en effet, les dettes des coopératives seront éteintes. Le budget de la coopérative du Jemaa Sahim se trouvera ainsi allégé de 200.000 francs environ; les frais généraux par parts seront alors réduits de 400 francs environ. Une économie sérieuse en carburants et lubrifiants peut, d'autre part, être réalisée. Elle dépend uniquement des coopérateurs. Le jour où ils auront acquis assez de discipline pour permettre l'établissement d'un programme rationnel pour les tracteurs, évitant ainsi les allées et venues, les frais de fonctionnement seront sensiblement diminués. L'économie possible ne peut être chiffrée, mais il n'est pas exagéré de l'évaluer de 50 à 100 francs par hectare, selon les tracteurs.

Il est permis d'écrire, en conclusion, que les coopératives de motoculture ont obtenu, d'emblée, des résultats financiers satisfaisants; ces résultats sont encore perfectibles dans la mesure où se réalisera l'éducation des coopérateurs, problème fondamental, que l'on rencontre dans tous les aspects du fonctionnement des coopératives.

II.- LES RESULTATS TECHNIQUES

Après une aussi courte expérience de la formule coopérative, les résultats techniques ne peuvent être appréciés de façon correcte. Le résultat le plus important vers

lequel toute l'oeuvre est orientée, l'augmentation des rendements n'est pas encore perceptible. Il n'est pas sans intérêt toutefois de faire le point de la situation en examinant le travail accompli, en étudiant le rendement de chaque type de tracteur en recherchant enfin les quelques progrès déjà obtenus en matière agricole et surtout, en envisageant les moyens d'intensifier ces progrès.

1º Le travail accompli.

L'activité déployée, au cours de la campagne 1950-51 par les coopératives des Abda se résume dans le tableau suivant :

Coopératives	Hectares en coopéra.	Hectares labourés	Hectares pulvérisés.	Hectares moissonnés
Semaa Sahim	512	184,25	407,5	524
Sebt des Gzoula	287	200,68	138,88	301,50
Tleta de Bouguedra	285,5	122,75	205,50	270
Had des Bkhati	364	II	238,75	352

Le sous-emploi du matériel est évident; la faible proportion des labours par rapport au nombre d'hectares mis en coopérative est flagrante. Le cas de la coopérative des Bkhati, dont c'était la première campagne est particulier; les statistiques des autres cellules montrent que le nombre des coopérateurs qui ont vraiment compris est encore très faible. Le pulvérisage, qui, en bonne logique n'est qu'une seconde façon à donner à un terrain déjà labouré, apparait à la grande majorité des coopérateurs comme le principal moyen de mise en valeur. Pour leur donner satisfaction, il a fallu mettre au point un système de pulvérisage semis. Sur le sol, auquel nul n'a touché depuis les moissons, sinon les animaux qui, en pacageant l'ont encore tassé, le grain est répandu, et enfoui par le covercrop. C'est exactement la méthode de culture ancestrale, le pulvériseur remplaçant l'antique araire.

Les moissons, au contraire, ont obtenu un plein succès; le coût élevé des moissonneurs pendant la campagne 1950-1951 a poussé les fellahs à recourir dans une très large mesure, aux coopératives.

Une étude des résultats détaillés permet deux autres remarques :

Le matériel est employé par à-coups. Dès le mois d'août, certains coopérateurs demandent des travaux de labours. D'autres se manifestent pendant le mois de Septembre. Vers le début d'octobre, toutes ces demandes ont été satisfaites. La coopérative tombe alors dans une léthargie dont elle ne sort qu'aux premières pluies, qui peuvent se faire attendre jusqu'à la mi-Novembre. C'est le signal d'une ruée générale sur le Président qui, chaque semaine est assailli de demandes. C'est alors la grande saison des pulvérisages-semis. Un léger ralentissement se manifeste ensuite et les préparés pour les cultures tardives se font en toute quiétude.

Rares sont les terrains qui ont reçu deux façons; lorsqu'un fellah a fait effectuer un labour profond, il enfouit son grain à l'aide de sa charrue arabe.

Il y a tout lieu d'espérer que la situation s'améliorera rapidement de ce côté, lorsque les coopérateurs se seront un peu familiarisés avec les méthodes nouvelles. Le mode de calcul des prix mis au point au cours de la dernière campagne doit largement les aider à multiplier les façons culturales.

2°- Le rendement des tracteurs.

Il a paru intéressant étant donné la diversité des appareils employes, de rechercher le coût de fonctionnement de chacun d'eux; la dépense en carburant étant la seule qui varie sensiblement d'une coopérative à l'autre, cet élément seul a été retenu. Ces chiffres n'ont pu être obtenus dans tous les cas: lorsque une coopérative utilise deux tracteurs à essence, les frais de fonctionnement sont confondus dans les comptes-rendus de décade, et la ventilation est impossible.

Voici donc le tableau des consommations en carburant des différents tracteurs pour les divers travaux couramment effectués par les coopératives :(en francs à l'hectare).

Tracteurs	Labours	Pulvérisages	Moissons
T.D.9	424	209	200
FARMALL H	-	-	254
W.D.6	-	137	184
Farmall M	-	-	338
John Deere au pétrole	477	218	-
John Deere à l'essence	817	325	230
Moline	807	465	-

Ces résultats sont parfaitement incohérents. On ne peut en tirer de conclusions valables qu'après quelques remarques préliminaires.

1°- Lorsque le moniteur indique, dans son compte rendu la consommation en carburant pour un travail déterminé, il comprend dans un même chiffre le carburant consommé pour le travail proprement dit et celui qui a été dépensé pendant le trajet effectué par le tracteur jusqu'au terrain à travailler. C'est ce qui explique en partie, à l'intérieur de la coopérative du Jemaa Sahim, l'avantage du T.D.9 sur le Farmall en période de moisson: si un tracteur doit faire un long déplacement, le moniteur envoit, de préférence, le tracteur léger. De même, le désavantage du Moline par rapport à tous les autres tracteurs tient vraisemblablement au fait que la coopérative du Sebt a une zône d'action plus étirée que les autres.

2°- Le John Deere du Tleta a d'abord fonctionné au pétrole; les techniciens ont constaté que l'emploi de ce carburant entrainait des ennuis mécaniques, et ils ont décidé de la faire marcher à l'essence. Le coût des travaux de labours et pulvérisage, normal lorsque le tracteur marchait au

pétrole est devenu très élevé avec l'essence; par contre, toujours à l'essence, les moissons ont été faites dans de très bonnes conditions. Les techniciens consultés n'ont pu donner d'explications valables à ces constatations. Tout au plus peut on avancer que le passage du pétrole à l'essence coincide avec la période de pointe où les allées et venues se multiplient, et que les travaux de moisson ont pu être mieux organisés. Ceci ne peut en aucun cas justifier les écarts existants.

Il convient donc d'éliminer les cas extrêmes, et de faire porter nos observations uniquement sur les coopératives du Jemaa Sahim et des Bkhati, qui présentent des résultats cohérents.

Sous ces réserves, des comparaisons intéressantes, bien que partielles peuvent être faites entre trois-types de tracteur : le gros tracteur, représenté par le T.D.9 (45 CV), le tracteur moyen, W.D.6 de 36-40 CV, le petit tracteur, Farmall H de 22 CV.

Pour les labours, le T.D.9.n'a pas de concurrent; le W.D.6. a labouré seulement 11 hectares, travail insuffisant pour qu'un résultat valable puisse en être retiré. On peut toutefois indiquer que l'hectare labouré a couté environ 700 francs; même en admettant que ce prix diminue considérablement pour un travail important, il ne fait guère de doute que l'avantage doive rester largement au T.D.9.

Pour le pulvérisage, le tracteur moyen prend sur le gros tracteur un avantage sensible.

Enfin, pour les moissons, le tracteur moyen reste le plus avantageux, suivi de près par le gros tracteur; le petit tracteur se révèle sensiblement plus onéreux que les deux autres, même si, compte tenu de ses déplacements plus importants on ramène son coût à l'hectare à 225 francs par exemple. Ces résultats s'expliquent, car le gros ou moyen tracteur travaille, en moisson, à très petit régime, et leur moteur est pourvu d'un régulateur qui limite exactement la consommation de carburant à l'effort fourni. Au contraire, le petit tracteur travaille normalement et consomme de l'essence en conséquence.

Au reste, en bonne logique, ces résultats ne doivent nullement conduire à condamner le petit tracteur, car pour apprécier sainement le coût de chacune des machines, il faut ajouter aux frais de fonctionnement la part d'amortissement correspondante. Pour une campagne de moisson, en supposant que chaque tracteur travaille 250 hectares, l'amortissement pour chacun peut être évalué de la façon suivante :

T.D. 9.	: 415 francs
W.D.6.	: 264 francs
Farmall H	: 211 francs.

Le coût réel du travail est donc :

T.D.9.	: 415 + 200 = 615 francs.
W.D.6.	: 264 + 184 = 448 francs.
Farmall H	: 211 + 225 = 436 francs.

Il semble donc en conclusion, qu'une coopérative ait intérêt à s'équiper d'un tracteur gros ou moyan, destiné de préférence aux travaux de labours et pulvérisage, et d'un petit tracteur ayant vocation plus particulière pour les moissons.

Le choix entre le gros et le moyen tracteur dépendra pour une large part des sommes disponibles lors de la création de la coopérative;le but de ces organismes étant d'amener les adhérents à faire de sérieuses façons culturales,il convient dans la mesure du possible de choisir le gros tracteur, plus économique dans les labours profonds. Le tracteur léger pourra très correctement servir de tracteur d'appoint pour les travaux de pulvérisage.

En pratique, lors de la gestion du matériel, il faudra faire un effort constant pour ne pas perdre ces principes de vue en période de moisson. Les obligations imposées par la Direction des Finances, font, nous l'avons vu, des amortissements annuels une chose mathématique, complétement indépendante de l'usage réel du matériel. Une baisse sensible du prix des travaux pourrait donc être obtenue en faisant effectuer les moissons principalement par le tracteur lourd, le tracteur léger apparaissant une fois encore

comme un matériel d'appoint. Le jour viendra où, les membres marocains du conseil d'administration ayant fait suffisamment de progrès pour comprendre les questions sans être encore à même de dominer complètement les problèmes, l'administrateur-délégué aura beaucoup de peine à faire triompher la solution de bon sens.

Il est extrêmement souhaitable que la Direction des Finances revienne sur la position qu'elle a adoptée vis à vis du problème de l'amortissement du matériel. Imposer un délai pour cet amortissement peut, en effet, paraitre un moyen sûr de garantir les finances des coopérateurs contre une mauvaise gestion; les conséquences pratiques de ce système ont été, à plusieurs reprises,exposées : elles sont, sans aucun doute possible, regrettables.

Le simple bon sens indique que l'amortissement du matériel doit être calculé selon son usage effectif.

Les délais imposés correspondent à un emploi intensif, qui est loin d'être réalisé. Aux doléances des administrateurs-délégués, les inspecteurs du crédit répondent : employez davantage vos machines . C'est exactement renverser le problème. Le contrôle financier doit, en effet, tendre à assurer une saine gestion de la coopérative, compte tenu de son activité et des nécessités techniques, il ne saurait être question d'adopter le fonctionnement des coopératives. Ce qui ne pourrait être fait que par des procédés autoritaires, contraires à la doctrine même de la coopérative, aux règles posées de façon toute théorique par les services financiers.

Un amortissement proportionnel aux heures de travail est seul satisfaisant, et devra, tôt ou tard être adopté.

Il aurait pu paraître utile, en terminant, de rechercher le rendement en hectares par jour des différents tracteurs. Les résultats auraient, cette fois-ci, été radicalement faussés par le temps perdu en déplacements, et il n'est pas opportun de les présenter.

3°- Les résultats en matière agricole.

Les spécialistes de l'agriculture affirment que les résultats de la culture mécanique ne se font sentir sur un terrain qu'au moment où celui-ci est pour la troisième fois travaillé selon les procédés modernes. Des observations valables ne pourront donc être faites que dans plusieurs années.

En effet, les coopérateurs n'ont pas mis toutes leurs propriétés en coopérative et ils appliquent chaque année leurs parts de sociétaires à telle ou telle partie de leur domaine. Plusieurs campagnes peuvent s'écouler avant que ne revienne le tour des parcelles déjà traitées.

D'autre part, les travaux demandés par les coopérateurs ne méritent qu'à grand peine le qualificatif de "motoculture". Nous l'avons vu, le procédé actuellement en vogue de "pulvérisage semis" n'est qu'une culture à la mode arabe un peu améliorée. Les terrains qui ont été labourés ne reçoivent qu'exceptionnellement une seconde façon culturale, et le reste du travail est fait avec les moyens traditionnels.

Cependant, au cours de la dernière campagne, deux ou trois coopérateurs du Jemaa Sahim, cultivateurs plus avertis, ont donné deux façons à quelques terrains; bien que ces parcelles n'en aient été qu'à leur premier travail mécanique, leur rendement a dépassé de deux ou trois quintaux à l'hectare celui des parcelles voisines. C'est dire que ces fellahs ont largement récupéré l'argent que leur avait couté le passage du pulvériseur.

Il ne s'agit évidemment, que d'une très légère amorce; la vérité est que la création des coopératives a seulement donné aux moyens fellahs l'instrument qui leur permettra de se livrer à la motoculture. Il leur faut apprendre à user de cet instrument, et c'est le rôle de ceux qui les dirigent et les conseillent, de leur faciliter l'apprentissage en se gardant bien, toutefois, de vouloir brûler les étapes.

Le seul fait que certains d'entre eux aient compris l'intérêt que présente pour eux le labour profond, tout d'abord, le pulvérisage sur ce labour, ensuite, est un indice d'autant plus favorable que leur effort a été recompensé. Il serait inutile, peut-être maladroit, d'organiser une publicité autour de ce premier succès; la nouvelle s'en répendra d'elle même, et sera commentée avec faveur. Il est peu douteux que cet exemple sera petit à petit suivi, et le groupe des convaincus augmentera de plus en plus rapidement.

La partie ne sera pas encore gagnée lorsque tous les coopérateurs de toutes les coopératives feront labourer et pulvériser leurs terrains; cela ne suffira pas pour porter leurs rendements au niveau de ceux de leurs voisins, les colons: il leur faudra encore apprendre à manier, comme ceux-ci, les engrais pour lesquels quelques expériences malheureuses leur ont inspiré une farouche répulsion. Il leur faudra surtout se résoudre à abandonner l'assolement triennal qu'ils pratiquent traditionnellement :

1ère année : blé
2ème année : orge
3ème année : jachère et maïs ou pois chiche

pour pratiquer un assolement biennal :

1ère année : blé, orge, fève ou lin
2ème année : jachère travaillée et maïs

Le chemin a parcourir est long encore, et nombreux sont les progrès à réaliser.

o

o o

Techniquement, donc, on peut dire que les coopératives sont en position d'attente. Parfaitement outillées pour répondre aux désirs manifestés par leurs adhérents, elles ne fonctionnent, pour le moment, qu'à demi régime, en raison du peu d'empressement mis par ceux-ci à recourir à leurs services. Cette situation est normale et doit d'autant moins inquiéter que nous avons pu, déjà, déceler quelques indices montrant que la compréhension s'éveille.

Un seul problème vraiment interne reste à résoudre : c'est celui d'une meilleur organisation du travail par discipline coopérative. La grande question est celle de l'éducation agricole des sociétaires; sans doute les différents rouages des coopératives doivent s'y employer, mais ce sont surtout les agents du service de l'agriculture qui ont vocation et compétence pour agir en ce domaine.

III.- LES CONSEQUENCES SOCIALES.

Les coopératives de motoculture visent à transformer les méthodes de culture des moyennes propriétés agricoles; une action de cette nature ne peut pas ne pas avoir de répercussions sociales.

L'oeuvre d'éducation des coopérateurs et surtout des Présidents et membres de conseil d'administration apparaît elle aussi comme riche de conséquences; elle sera un des facteurs essentiels de cette évolution rurale que doivent produire les coopératives.

1°- Le rôle éducatif des coopératives.

Le moment semble venu où la France, pour accomplir sa mission dans ce pays, doit s'attacher à accélérer l'éducation politique des marocains, à les initier aux pratiques de la démocratie. Cela suppose tout d'abord que le peuple est à même d'élire des représentants en toute connaissance de cause; cela suppose ensuite qu'il existe, au sein de ce peuple des individus capables, après avoir recueilli les suffrages de leurs mandants, de remplir convenablement leur tâche.

Nul ne se dissimule que ce travail doit commencer dans un cadre local, en donnant aux élus de petites tâches à remplir, pour agrandir ensuite le champ d'action, à mesure que s'élèvera le niveau des problèmes traités.

Nous examinerons successivement la place des coopératives dans la politique d'éducation des marocains, l'éducation des conseils de section, l'éducation des coopérateurs.

a) La place des coopératives dans la politique d'éducation des marocains. Les exemples concrets de cette politique ne manquent pas :

- les conseils de section et le conseil d'administration des Sociétés indigènes de Prévoyance sont composés avec un soin toujours plus grand, et un souci croissant de leur donner un caractère de représentation des populations rurales. Les plus grands efforts sont déployés, au sein de ces conseils pour obtenir de leurs membres marocains une participation de plus en plus active aux travaux.
- sur beaucoup de souks ruraux, les oumana des corporations ont été groupés en association, représentée par un bureau élu, avec lequel sont examinés tous les problèmes intéressant le souk.
- les chambres marocaines consultatives ont été réorganisées, et leur corps électoral a été sensiblement étendu.
- des jemaas de tribu ont été instituées: elles sont pourvues de représentants élus et la gestion de certains intérêts locaux leur a été confiée.

Il semble que, pour leur part, les coopératives de motoculture s'inscrivent dans la ligne de cette politique. Elles préparent, en effet, tous leurs membres au métier de citoyen; elles permettent à certains d'entre eux de faire leur apprentissage de représentants du peuple.

Pour amener les marocains aux pratiques démocratiques, deux résultats fondamentaux doivent être obtenus: les intéresser aux choses publiques, leur faire comprendre les méthodes de gestion.

Par tempérament aussi bien que par tradition, le marocain moyen s'intéresse uniquement à ses propres affaires; le reste, dont il n'a jamais eu à s'occuper ne suscite en lui aucune curiosité. La principale difficulté est bien de vaincre cette inertie que l'on constate toujours aux réunions: quelles qu'elles soient. Ce réflexe n'a rien que de naturel,c'est le résultat du mode de gouvernement pratiqué depuis des siècles dans ce pays. Amorcer une évolution n'est pas chose facile; le bon sens aussi bien que l'expérience,

montre que deux conditions favorisent grandement cet éveil de l'intérêt. Il faut que l'assemblée soit amenée à délibérer sur des affaires extrêmement proches de ses membres, et il est bon, si possible, qu'ils y aient un intérêt financier; il faut d'autre part que ces assemblées soient amenées à prendre des décisions aussi rapidement exécutées que possible. Ce n'est pas le cas des conseils de section S.I.P., qui ne font que des recommandations, transmises au conseil d'administration de la S.I.P. puis soumises au Conseil de Contrôle avant de venir à exécution par l'intermédiaire des services techniques du Protectorat. Le Conseiller de section se perd complètement dans cette gamme ascendante puis descendante, et, s'il se trouve qu'une de ses suggestions a résisté à tous ces examens successifs et se matérialise par une réalisation, il ne nourrit à l'égard de cette réalisation qu'un faible sentiment de paternité; à ses yeux c'est avant tout le Maghzen qui a agi. De plus, les conseils de section dont le domaine d'action est limité géographiquement ont une compétence extrêmement vague; enfin, les conseillers de section n'ont pas du tout l'impression que c'est avec leur argent que l'on travaille. En résumé, les conseils de section, qui sont restés longtemps l'échelon le plus bas d'assemblées marocaines, correspondent à un stade de préparation que la plupart des marocains n'ont pas encore atteint.

Cette situation n'a pas échappé aux plus hautes autorités de ce pays, et la création de jemaa de tribu, auxquelles sera confiée la gestion d'intérêts très localisés et très définis, avec un petit budget local, est précisément destinée à procurer aux populations rurales ce premier stade d'adaptation qui leur faisait défaut.

Les coopératives de motoculture peuvent jouer un rôle comparable à celui des jemaas de tribu, avec cette circonstance encore plus favorable qu'elles travaillent avec de l'argent qui sort directement de la sacoche des coopérateurs pour entrer dans la caisse du trésorier, sans passer par les mains du percepteur, confondu avec les impôts habituels pour revenir ensuite à la disposition des intéressés

sous forme de crédit inscrit sur une feuille de papier. Ce caractère plus concret, plus direct des coopératives est un élément certain de succès.

b) L'éducation des conseils de section. Les problèmes traités par le conseil d'administration sont si près des préoccupations habituelles de ses membres que tout en gérant des intérêts communs, ils ont l'impression de s'occuper encore d'affaires personnelles. Presque immédiatement, leur attention s'éveille, et cela d'autant plus que toute décision prise a pour conséquence immédiate de faire sortir plus ou moins d'argent de leur poche, comme de celle de tous les autres coopérateurs. Ce premier pas, que d'autres assemblées marocaines s'efforcent en vain de franchir, est donc dépassé d'emblée par les conseils d'administration des coopératives. L'intérêt est né, reste à le discipliner, l'orienter, l'éduquer.

Les coopérateurs en effet, ont élu au conseil d'administration ceux d'entre eux qui leur paraissaient les plus aptes à les représenter efficacement, et il se trouve que ce sont, en général, les plus fortunés; les membres du conseil, au début, ont tendance à penser les problèmes de la coopérative en fonction de leur situation pécuniaire personnelle. La première leçon à leur donner, les premiers pas à leur faire faire vers la conception de l'intérêt général qu'ils doivent acquérir sera l'abandon de cette attitude et l'examen des questions du point de vue de l'intérêt général des coopérateurs.

L'effort d'initiation à la gestion des affaires sera très rapidement effectif : dans toutes les assemblées on expose les problèmes et on recherche en commun des solutions, mais, pour que les assistants en tirent profit, il faut qu'ils s'intéressent, ce qui est le cas ici. Trois résultats paraissent devoir être recherchés en première urgence.

- donner aux membres du conseil le sens de la prévoyance; c'est à dire leur apprendre à ne pas envisager seulement une question dans ses répercussions immédiates, mais examiner ses aspects plus lointains. Cette tournure d'esprit se rencontre rarement chez les marocains habitués à vivre

dans le cadre d'une campagne agricole.
- les mettre à même d'assurer par leurs propres moyens le fonctionnement administratif d'une coopérative. Nous avons vu qu'il est fort simple, et peut-être facilement assimilé après quelques campagnes.
- leur donner les quelques notions nécessaires à la compréhension des comptes de la coopérative. Ce sera là chose beaucoup plus compliquée et plus longue.

Lorsque ces trois points et peut-être même les deux premiers seulement seront acquis, le fonctionnement de la coopérative pourra être remis aux mains des coopérateurs. Le Contrôleur Civil renoncera à la fonction d'administrateur-délégué, et prendra au conseil d'administration la place qui doit être la sienne; celle de représentant de l'autorité de contrôle.(1)

A ce moment là, les membres du conseil d'administration, qui auront appris à raisonner en fonction de l'intérêt général, á dominer les problèmes dans le temps, à satisfaire aux formalités administratives et à comprendre approximativement la vie financière d'une collectivité, seront parfaitement capables de siéger très honorablement dans une assemblée locale, et même d'y occuper des postes importants.

c) L'éducation des coopérateurs. Elle est, nécessairement, beaucoup plus vague que celle des conseils d'administration. Il est certain cependant qu'ils acquièrent, dans la vie coopérative des notions qui leur seront précieuses dans leur rôle de citoyens.

En tant qu'hommes, tout d'abord, ils font l'expérience des nécessités de la vie sociale; les petites sujétions de la coopérative, prévision des travaux, organisation du tour, règlement ponctuel des sommes dont ils sont redevables, leur inculquent des habitudes de prévoyance et de discipline qui leur font trop souvent défaut.

---

(1)- Ce stade a déjà été atteint par la Coopérative de motoculture de Berrechid, dont l'administrateur-délégué est un marocain, fils du Pacha de Berrechid.

Les assemblées générales les entrainent aux pratiques de la vie publique. Ils apprennent à écouter les comptes-rendus d'une activité qui les dépasse, à présenter à l'occasion, quelques observations; comme tous les hommes, ils ont tendance avant tout à faire valoir leurs droits, et les réponses qu'ils s'attirent leur font vite comprendre qu'ils ont aussi des devoirs, et c'est une vérité dont ne seront jamais assez persuadés les citoyens de tous les pays.

Ils auront enfin appris à voter. Les expériences faites en Algérie, et aussi au Maroc pour les scrutins organisés déjà, ont montré que ce geste, qui parait si naturel aux peuples à vieilles traditions démocratiques, nécessite, lui aussi, un apprentissage.

o

o o

En marge de leur rôle économique, les coopératives ont donc un rôle politique dont il ne faut pas s'exagérer l'importance, mais qui ne saurait, à l'opposé, être sous-estimé. A la très petite échelle, qui est la leur, mais de façon indiscutable, elles peuvent faire avancer leurs sociétaires dans la voie de la démocratie.

2°- Les répercussions sociales des coopératives de motoculture.

Il ne faut pas ici, se faire d'illusion : actuellement, l'existence des coopératives de motoculture n'entraine aucune conséquence sociale.

Le problème doit être traité dans l'avenir, au jour où les coopératives se seront multipliées et où le Maroc sera pourvu de plusieurs centaines de ces cellules, à supposer que ce jour arrive effectivement. La situation des moyennes exploitations sera alors complètement transformée; cette transformation doit être appréciée au triple point de vue des propriétaires, de la main d'oeuvre actuellement employée et de l'équilibre général du pays.

a) Le propriétaire. Le propriétaire moyen est actuellement un monsieur qui vit dans une honnête aisance. Sa principale préoccupation est, à l'automne, de rechercher le khabbaz ou les khamès qui mettront en valeur sa propriété, et à la récolte de prendre garde que son associé ne le vole pas et, si possible, de rechercher le moyen de faire, au détriment de celui-ci, un petit gain supplémentaire. Son aisance lui permet de porter des habits corrects, de posséder un cheval, qu'il monte les jours de fête, et d'être écouté avec déférence au cours des interminables palabres qui se tiennent entre les habitants de son douar. Il envoit quelques temps ses fils à l'école voisine, mais bien vite il les met au travail, car, il n'est pas, malgré tout, assez riche pour les garder longtemps dans l'oisiveté. Souvent, c'est parmi eux qu'il choisira ses khamès. A sa mort, ses héritiers se partageront son bien; comme ils n'ont pas étudié assez longtemps pour obtenir à la ville un emploi décent, et comme ils sont de trop bonne famille pour devenir manoeuvres, ils resteront sur le bled, et deviendront des fellahs plus moyens encore que leur père; peut-être leurs enfants deviendront-ils de petits fellahs.

Dans cet avenir que nous cherchons à entrevoir, et dont il serait téméraire de vouloir même approximativement, fixer l'époque, la situation sera complètement transformée.

Le propriétaire moyen sera membre d'une coopérative, et il possèdera à fond la technique de la motoculture:c'est-à-dire qu'il obtiendra des résultats comparables à ceux des colons, et que, toutes choses égales d'ailleurs, son revenu aura au moins doublé. Il aura perdu l'habitude de finasser avec un associé, mais traitera avec sa coopérative, donc, par la force des choses, en toute franchise et netteté; sa mentalité s'en trouvera à la longue modifiée. Son standing de vie plus élevé lui permettra de faire faire à ses enfants des études plus solides; bon nombre d'entre eux pourront trouver un débouché dans la Fonction Publique ou dans les affaires. Des arrangements interviendront sans doute dans les successions permettant de respecter l'intégralité des propriétés.

L'élévation du niveau de vie permettra ainsi à l'homme de vivre plus dignement, et aux conditions d'exploitation des terres d'être maintenues.

b) La main d'oeuvre actuelle. Nous l'avons dit, le propriétaire moyen, pour exploiter sa propriété, la remet actuellement à un khabbaz, qui prend à sa charge des propriétés très importantes, et recourt à son tour au khamessat, ou à des khamès dont chacun se charge de 10 à 15 hectares.

Si le mouvement coopératif s'étend, le khabbaz subsistera peut-être, en se transformant en gérant de propriété. Le khamès est voué à la disparition, et il ne faut pas hésiter à écrire que ce sera là une conséquence extrèmement haureuse de l'existence des coopératives, le khamessat étant un des plus beaux exemples d'exploitation de l'homme par l'homme qui ait jamais été mis au point.

D'une étude faite dans le Territoire de Safi (1) en 1949, il ressort qu'à cette époque, un khamès percevait, tant en argent qu'en nature, un salaire de 35.450 francs par an; si grande que soit la modicité des besoins d'un khamès, il apparait avec évidence, que cette somme permet à peine à un homme seul de vivre misérablement (sa nourriture lui est fournie, et il reçoit une jellaba et un seroual). S'il a une famille, sa vie est absolument impossible, et il doit emprunter à son employeur des sommes que, souvent, il ne pourra pas rendre complètement, ce qui a pour effet de le lier complétement à celui-ci. Si le Khamès est malade plus de trois à quinze jours selon les coutumes, il doit payer à son associé un remplaçant, et ce, à un salaire journalier beaucoup plus important que celui qui résulte pour lui de son association. Le khamès n'est pas considéré comme un ouvrier, mais comme un associé; de ce fait les règlements en vigueur sur le salaire minimum ne lui sont pas applicables; il semble bien que cette institution profondément ancrée dans les moeurs soit très difficile à réformer.

---

(1)- Jacques Thibaudet : Etude relative aux aspects actuels du problème de la main d'oeuvre dans le Territoire de Safi.

Si les coopératives prennent une extension suffisante pour faire disparaître cette catégorie particulièrement mal lotie de travailleurs ruraux, un progrès social incontestable en résultera. Pour se recaser, le khamès aura deux solutions: il pourra, s'il a des dispositions, devenir chauffeur ou graisseur dans une coopérative, à défaut, il s'embauchera dans une entreprise, où comme simple manoeuvre, il aura un sort bien supérieur à celui qui est le sien. Le mouvement est d'ailleurs commencé, bien avant que les coopératives de motoculture puissent en être cause, et la motorisation de la culture apportera une solution au problème que pose la main d'oeuvre rurale.

c) L'équilibre général du pays. Le développement industriel du Maroc, a peine amorcé, entraine dès maintenant une désertion des campagnes suffisamment marquée pour poser, en Abda notamment, un problème.

Dans son étude sur la main d'oeuvre rurale, M. Thibaudet (1) expose le danger. La ville de Casablanca est depuis longtemps un centre d'appel, pour les populations rurales des Abda. Plus récemment les mines de Phosphates de Louis Gentil, les usines de conserve de Safi, les entreprises de Travaux Publics, le Port, ont créé de nouveaux courants qui drainent vers les villes les khamès, légitimement attirés par des salaires deux ou trois fois plus élevés que les leurs. Il estime que, au cours de ces dernières années, plus du quart des khamès des Abda ont renoncé au travail de la terre, pour rechercher un emploi dans l'industrie.

Pour l'instant, le problème est facilement résolu, car l'appel de main d'oeuvre principal se fait au moment de la campagne de pêche, qui ne coïncide pas avec les grosses périodes de travail agricole. Il se constitue de ce fait, une main d'oeuvre mixte, qui va et vient de la ville au bled selon les périodes. Le khamès est seulement remplacé par l'ouvrier agricole journalier.

---

(1)- Jacques Thibaudet : op. cit.

Il n'en ira peut-être pas de même dans quelques années; l'industrialisation du Maroc se développant, l'appel de main d'oeuvre sera de plus en plus fort, et un jour viendra où, comme l'agriculture française, l'agriculture marocaine "manquera de bras". On préconise en France, comme remède à la dépopulation des campagnes le recours à la motoculture. Si au Maroc, la motoculture se développait parallèlement à l'industrialisation, ce serait peut être le privilège de ce pays d'éviter une crise sérieuse de la main d'oeuvre rurale.

o

o o

Dans la mesure ou des prévisions a échéance si lointaines peuvent être valables, il semble donc que les coopératives de motoculture doivent apporter une pierre de qualité à cet édifice que Français et Marocains s'efforcent, depuis quarante années, d'édifier sur le vieil Empire Chérifien. Tout permet de supposer qu'elles s'intégreront sans difficultés et même harmonieusement dans le nouveau système économique vers lequel tend ce pays.

La moisson de résultats tangibles que nous avons pu faire au cours de la dernière partie de cette étude est relativement maigre. Une tentative si récente ne pouvait avoir porté encore beaucoup de fruits; la situation présente doit cependant paraître satisfaisante à un observateur impartial. Le chemin déjà parcouru est, en tous cas, le plus précieux encouragement pour les hommes qui, avec une foi totale dans le succès de leur oeuvre, travaillent au développement de ces coopératives.

C O N C L U S I O N

La coopérative de motoculture apparaît comme un procédé facilement assimilable en milieu marocain, économique, efficace et socialement bienfaisant, de mise en valeur des moyennes propriétés.

L'adaptation des marocains à la coopérative est, en définitive, facile. Les difficultés rencontrées lors de la création sont certaines, elles ne sont pas insurmontables, et il n'y a pas d'exemple qu'une tentative de création d'une coopérative n'ait pas abouti.

Sans doute le marocain n'a t-il pas le sens de la coopération, mais il est possible de le lui faire acquérir, car rien, dans la formule ne s'oppose à ses traditions, et surtout son sens très aigu de la propriété individuelle est entièrement respecté; c'est son champ qui est labouré, son grain qui est semé, sa récolte qu'il récupère en fin de campagne. Son adaptation aux nécessités du travail en coopérative n'est qu'affaire de patience et de temps.

La coopérative travaille a des tarifs extrêmement économiques. Nous l'avons montré, les frais exposés sont le plus souvent moins élevés que ceux qui résultent de la culture traditionnelle. En tous cas, les autres organismes pratiquant la motoculture à façon (S.M.P. entreprises privées) le font dans des conditions beaucoup plus onéreuses.

L'efficacité de la coopérative ne saurait être mise en doute; le jour où les adhérents auront appris à utiliser rationnellement les appareils mis à leur disposition, les rendements ne peuvent qu'augmenter considérablement; la rentabilité de l'entreprise n'en sera que plus nette.

Socialement enfin, les conséquences possibles d'une généralisation de la méthode sont apparues, après analyse, entièrement favorables.

Il est donc souhaitable et logique, que les coopératives de motoculture se développent au Maroc.Deux conditions cependant doivent pour cela être remplies: il est nécessaire que ne fassent défaut, ni le personnel d'encadrement, ni l'élément moteur.

L'expérience montre qu'une coopérative, pour bien fonctionner, doit être suivie de très près par un moniteur agricole; même convenablement motorisé, un moniteur ne doit pas être chargé de plus de deux coopératives. L'essor du mouvement coopératif ne peut donc que suivre l'extension du cadre des moniteurs agricoles. Le recrutement de ces derniers étant relativement faible, la multiplication des cellules de motoculture sera, de ce côté, ralentie.

Si les marocains sont tout à fait capables de s'adapter à la formule coopérative, nous sommes loin encore du moment où ils pourront eux-même prendre l'initiative de la création de tels organismes. La multiplication des coopératives dépend donc uniquement de l'activité à cet égard des agents locaux d'autorité, contrôleurs civils ou officiers d'affaires indigènes. Eux seuls peuvent prendre en main la création de la coopérative, vaincre les difficultés, rallier les hésitants, guider ensuite pendant plusieurs années les cellules qu'ils auront constituées. La formule est encore peu répandue et mal connue. Il est, croyons-nous, du devoir de ceux qui ont pu l'expérimenter et qui ont foi en elle de faire partager à leurs camarades leur expérience et, si possible leur foi.

Il faut trouver pour le Maroc, placé devant la double nécessité de développer sa production agricole et d'assurer son essor industriel, un moyen d'accroître l'efficacité de son agriculture en dégageant de la main d'oeuvre pour l'industrie : ce moyen, nous en sommes persuadé , peut être le recours aux coopératives de motoculture.

ANNEXE I.

Liste des Coopératives de motoculture existant au Maroc

Noms des Coopératives	Date de constitution	Superficie mise en coopération
1- BERRECHID I	16. 2.48	388 ha
2- BERRECHID II	18. 5.48	79 ha
3- FOUCAULD	24. 5.48	195 ha
4- OULAD SAID	8. 6.49	200 ha
5- JEMAA SAHIM	11. 6.49	512 ha
6- TAOURIRT	29. 9.49	593 ha
7- SIDI RAHAL	14.11.49	350 ha
8- ENTIFA	23. 3.49	213 ha
9- SEBT DES GZOULA	28. 4.50	287 ha
10-TLETA de BOUGUEDRA	28. 4.50	286 ha
11-AIT OURIR	20. 6.50	302 ha
12-SOUK EL HAD DES BKHATI	3.10.50	364 ha
13-OULAD EL HADJ DU SAIS	20.10.50	150 ha

ANNEXE II

STATUTS-TYPES DES COOPERATIVES DE MOTOCULTURE.

COOPERATIVE DE MOTOCULTURE D ...

Article 1er.- Le ....., s'est formée entre les souscripteurs de parts ci-après indiquées, une société coopérative régie par le dahir du 8 Juin 1938, modifié par les dahirs du 19 mai 1939 et 24 avril 1950, dénommée :

COOPERATIVE DE MOTOCULTURE DES ...

Article 2.- La Coopérative a pour assiette territoriale les fractions des .... situées dans un rayon de ... Km autour d .....

Article 3.- Le siège social est établi à ...

Article 4.- Peuvent seuls faire partie de la coopérative, les Marocains exerçant dans la circonscription territoriale de la société, la profession d'agriculteurs, de propriétaires ou métayers à khobza et la société indigène de prévoyance d...

L'adhésion à la coopérative comporte l'engagement de se conformer non seulement aux présents statuts, mais encore à tous les règlements intérieurs qui pourraient être établis et aux délibérations de l'assemblée générale.

Article 5.- La coopérative a pour objet :

1°- l'achat et l'utilisation pour l'usage de ses membres, de matériel, de machines et d'instruments agricoles, leur réparation et, éventuellement, l'achat, la construction, et l'installation d'ateliers de réparations et d'immeubles nécessaires pour la remise des machines.

2°- procurer à ses seuls sociétaires les instruments et produits nécessaires à leurs exploitations et, d'une manière générale, d'effectuer tous travaux entrant normalement dans le cadre de la profession agricole.

Article 6.- Le capital est fixé à ... Il est constitué à l'origine au moyen de ... parts de ... Frs. chacune, à souscrire et à verser immédiatement par les membres adhérents de la Société dont ... par la S.I.P. des ... Il est réparti à raison d'une part par ha.cultivé avec un maximum de 50 parts, sauf en ce qui concerne la S.I.P. désignée ci-dessus autorisée à souscrire ... parts du capital.

Article 7.- Le capital social peut être augmenté par suite de l'admission de nouveaux membres, par souscription par les mêmes sociétaires de parts nouvelles, ou par élévation de la valeur nominale des parts.

Article 8.- Le capital social peut-être réduit par suite de reprises d'apports résultant de retrait, d'expulsion ou décès d'associés, sans toutefois qu'il puisse être inférieur au capital ayant servi de base à l'allocation des avances de la Caisse Régionale Marocaine d'Epargne, et de Crédit de ... ou de la Caisse Centrale Marocaine de Crédit et de Prévoyance.

Article 9.- Les parts sont nominatives. La propriété en est établie par une inscription sur un registre spécial et par la remise d'un récépissé signé par le président et un administrateur, constatant le nombre de parts et portant un numéro d'ordre. Elles ne peuvent faire l'objet soit d'une cession, soit d'une dation en gage qu'à des membres de la société, ou à des personnes réunissant les conditions requises pour en faire partie. La cession ou la dation en gage est subordonnée à l'agrément du Conseil d'administration, sous réserve de la ratification de l'assemblée générale. La possession d'une part emporte de plein droit l'adhésion aux statuts de la coopérative.

Toute part est indivisible, la société ne reconnaissant qu'un seul propriétaire par action.

Les parts obligatoires ne peuvent faire l'objet d'une cession avant 5 ans, à compter de la date de formation de la présente société.

Article 10.- Les coopérateurs ne sont engagés que jusqu'à concurrence du montant des parts qu'ils possèdent.

Les garanties supplémentaires qui pourraient être exigées en cas d'emprunts ou d'avances faites à la société, se sont constituées :

1°- par la valeur du matériel de culture et de l'outillage figurant à l'actif de la coopérative;

2°- par la caution solidaire des coopérateurs telle qu'elle est prévue au paragraphe 15 du dahir du 29 Avril 1938, modifiant le dahir du 13 mai 1937, portant création des caisses régionales d'épargne et de crédit indigènes.

TITRE II - ADMINISTRATION

Article II.- La société est dirigée par :
- l'assemblée générale,
- un conseil d'administration.

Article 12.- L'assemblée générale est composée de tous les porteurs de parts. Chaque sociétaire ne dispose que d'une voix.

Article 13.- L'assemblée générale est réunie chaque fois que le Conseil d'administration en reconnait l'utilité, et au moins une fois par an, dans le délai maximum de deux mois qui suit la clôture de l'exercice.

Article 14.- L'assemblée Générale se prononce valablement sur toutes les questions intéressant la coopérative. Elle est obligatoirement appelée à :
- approuver les comptes annuels,
- statuer sur : l'admission ou l'exclusion des sociétaires, la cession ou le remboursement des parts, les demandes d'avances, la dissolution de la société.
- nommer les commissaires aux comptes pour l'année suivante.

Toute question présentée à l'assemblée générale par des membres de la société doit préalablement être soumise pour étude au Conseil d'administration.

Article 15.- Les assemblées générales extraordinaires sont convoquées pour statuer sur toutes les propositions du Conseil concernant :

1°- les modifications aux statuts,
2°- l'augmentation ou la réduction du capital,
3°- la dissolution de la coopérative.

Article 16.- Les assemblées générales qui ont à délibérer dans les cas autres que ceux prévus par les deux alinéas qui suivent doivent être composées d'un nombre de sociétaires

représentant par eux-mêmes ou par procuration, le quart au moins du nombre total des membres inscrits à la société à la date de la convocation.

Les assemblées qui ont à délibérer sur la vérification des apports ne consistant pas en numéraire, sur la nomination des premiers administrateurs sur la sincérité de la déclaration faite par les fondateurs, doivent être composées d'un nombre représentant la moitié au moins de celui des souscripteurs ou des titulaires de parts sociales. Le nombre des souscripteurs ou titulaires de parts, dont la moitié doit être présente ou représentée pour la vérification des apports est constitué seulement par l'ensemble des sociétaires dont l'apport n'est pas soumis à la vérification.

Si l'assemblée ne réunit pas un nombre de membres en proportion suffisante pour prendre une délibération valable suivant les dispositions établies ci-dessus, une nouvelle assemblée est convoquée au moins dix jours à l'avance dans les formes statutaires. Cette convocation reproduit l'ordre du jour en indiquant la date et le résultat de la précédente assemblée. La seconde assemblée délibèrera valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

En tout état de cause, l'assemblée générale ne saurait en aucun cas délibérer valablement si elle réunit moins de cinq sociétaires présents ou effectivement représentés.

Dans les assemblées qui ont a délibérer sur les modifications aux statuts, les résolutions, pour être valables, doivent réunir les deux tiers au moins des voix des sociétaires présents ou représentés.

Dans toutes les autres assemblées, les délibérations sont prises à la majorité des suffrages exprimés.

Les décisions de l'assemblée sont obligatoires même pour les absents ou dissidents.

Les délibérations font l'objet de procés-verbaux dressés en deux exemplaires, signés par le président, un membre de l'assemblée et déposés l'un au siège de la coopérative, l'autre au Bureau du Territoire du Contrôle Civil.

Article 17.- La coopérative est administrée par un Conseil composé de 5 membres nommés par l'assemblée générale des porteurs de parts. Leur désignation est soumise à l'agrément de l'autorité de contrôle.

La durée de leur fonction est variable. Tout membre peut-être réélu.

Article 18.- Aux réunions du Conseil d'administration, assistent en outre, à titre consultatif :

-le représentant de l'autorité de contrôle,

-le caïd de la tribu ou son représentant,

-un représentant du Chef des Services Agricoles Régionaux et de l'arrondissement du Génie Rural,

-l'inspecteur régional du Crédit.

Ce conseil nomme chaque année parmi ses membres, un président.

Article 19.- Le Conseil d'administration se réunit au siège de la coopérative aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins une fois par mois. La réunion d'octobre a lieu pendant la 1ère quinzaine du mois pour arrêter les comptes annuels et le bilan.

Il ne peut valablement délibérer que si 3 de ses membres sont présents.

Article 20.- Les décisions du Conseil sont prises à la majorité des voix. En cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Elles sont constatées par procès-verbaux dressés en deux exemplaires signés par le président et un des membres du conseil et déposés, l'un au siège de la coopérative, l'autre au Bureau du Territoire du Contrôle Civil.

Les copies et extraits de ces délibérations à produire en justice le cas échéant, sont certifiés par le président.

Article 21.- Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion des affaires sociales, notamment :

1°- il étudie et présente toutes questions soumises à l'assemblée générale,

2°- il arrête le budget de la coopérative qui est ensuite soumis à l'approbation de l'assemblée générale au cours de la réunion d'octobre;

3°- il autorise tous retraits, transports, aliénations de valeurs appartenant à la coopérative;

4°- il autorise tous compromis, toute transaction et toute activité judiciaire;

5°- il traite, transige sur tous les intérêts de la société;

6°- il passe tous baux et locations, exécute tous travaux utiles, tous paiements, donne bonne et valable quittance et décharge, vérifie la caisse;

7°- il surveille la gestion de la société, fait un inventaire annuel arrête les comptes annuels;

8°- il arrête le programme d'utilisation du matériel pour chaque campagne, il décide des modifications à y apporter.(la constitution des réserves, ainsi que l'affectation du reliquat, des excédents sont proposées par le Conseil d'Administration et décidées par l'assemblée générale)

9°- il fixe les taux applicables aux différents travaux, les provisions à verser par les sociétaires et le taux du prélèvement à effectuer sur les ventes aux sociétaires,

10°- il désigne l'administrateur-délégué, dont il soumet le choix à l'agrément de l'autorité de contrôle. Il peut être pris en dehors des membres de la société.

Article 22.- Les fonctions de membre du Conseil d'Administration sont gratuites, les membres du Conseil d'Administration ne contractent, en raison de leur gestion, aucune obligation personnelle relative aux engagements de la société.

L'administrateur-délégué signe conjointement avec le président du Conseil d'administration, les engagements pris à la suite de l'attribution des avances des établissements de crédits publics, les certificats des parts souscrites et les certificats de cession de parts.

L'administrateur-délégué signe conjointement avec le président les autres actes d'administration, les extraits de statuts, les procés-verbaux de délibération de l'assemblée générale, la correspondance, promesses, traites, billets à ordre et autres valeurs engageant la coopérative vis-à-vis des tiers.

Article 23.- L'administrateur-délégué exerce ses fonctions sous la direction du Conseil d'administration. Il représente le Conseil vis-à-vis des tiers, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par celui-ci.

Tous les actes de l'administrateur-délégué, mentionnés à l'article 22, paragraphes 2 et 3, sont soumis préalablement à toute exécution, au visa de l'autorité de contrôle.

TITRE III - FONCTIONNEMENT.

Article 24.- Au début de chaque campagne, le Conseil d'Administration arrête le programme d'emploi du matériel, au vu des demandes écrites formulées par les adhérents. Il fixe, en fonction des prévisions de frais généraux et de frais d'exploitation, des amortissements et des réserves à constituer, les tarifs applicables aux différents travaux. Il détermine le montant des provisions à verser par les sociétaires au prorata du nombre d'hectares mis en culture pour faire face aux frais de campagne, ainsi que les modalités de paiement de celles-ci.

Les modifications survenues en cours d'année au programme annuel de travaux, approuvées par le Conseil d'Administration donnent lieu, éventuellement au versement d'un complément de provision, mais en aucun cas à une restitution avant la clôture de l'exercice.

Article 25.- A la fin de chaque année, après la clôture de l'exercice, il est établi un bilan indiquant le passif et l'actif de la coopérative.

Article 26.- Les bénéfices de l'exercice, tels qu'ils apparaissent après déduction de l'amortissement des biens de la société sont imputés pour les deux tiers à l'amortissement des avances de l'Etat; le surplus peut être affecté à la constitution d'un fonds supplémentaire de réserve ou en tout

ou partie, à l'attribution de ristournes aux adhérents, proportionnellement aux opérations réalisées par chacun d'eux.

Article 27.- Le bilan indiquant le passif et l'actif de la société peut être consulté par tout sociétaire.

Copie en est remise au siège de l'autorité locale de contrôle et au Secrétaire-Greffier de la Justice de Paix de ... Une ampliation est adressée à la Direction de l'Intérieur (service de la Prévoyance) et à la Direction des Finances.

Article 28.- Aucun dividende ne peut être accordé aux porteurs de parts.

TITRE IV - COMPTES ET BENEFICES.

Article 29.- L'exercice social commence le 1er octobre et se termine le 30 septembre; le 1er exercice social se termine le 30 septembre ....

Article 30.- Les comptes et bilans doivent être vérifiés par un ou plusieurs commissaires désignés par l'assemblée générale mais pris en dehors de ses membres, ainsi que les membres du Conseil d'Administration.

Les commissaires ont plein pouvoir pour examiner tous les livres, comptes et opérations de la coopérative, à toute époque et toutes les fois qu'ils le jugeront convenable, dans l'intérêt de la société. Ils doivent indiquer dans leur rapport :

1°- qu'ils ont obtenu ou non toutes les informations et toutes les explications demandées;

2°- si, à leur avis, le bilan analysé dans le rapport est établi de manière à donner une vue exacte et correcte des affaires de la société tel que celui-ci ressort de l'examen des livres et pour autant qu'ils peuvent en juger d'après les renseignements dont ils disposent et les explications qui leur ont été données.

Article 31.- La délibération de l'assemblée générale contenant approbation du bilan et des comptes est nulle si elle n'a pas été précédée du rapport des commissaires.

Article 32.- Les commissaires peuvent toujours en cas d'urgence convoquer l'assemblée générale et provoquer la dissolution de la coopérative. En cas d'empêchement de l'un d'eux, celui ou ceux qui restent peuvent procéder seuls.

Article 33.- L'étendue et les effets de la responsabilité des commissaires sont déterminés par les règles générales du mandat (dahir formant code des obligations et contrats- Titre VI -).

Article 34.- Les commissaires peuvent être désignés successivement pendant plusieurs exercices.

Article 35.- L'inventaire contenant l'estimation des valeurs mobilières et immobilières de toutes dettes actives et passives de la société, le compte des profits et pertes et le bilan doivent être mis à la disposition des commissaires, quarante jours au plus tard avant l'assemblée générale.

Ces documents sont présentés à l'assemblée générale. Huit jours avant l'assemblée générale, tout membre désigné pour y assister peut se faire délivrer copie du bilan résumant l'inventaire et copie des rapports des commissaires.

Article 36.- La comptabilité de la coopérative doit être tenue conformément aux prescriptions du dahir formant code du commerce et aux instructions de la Direction des Finances.

La coopérative devra se soumettre aux vérifications et instructions des agents de cette même Direction.

TITRE V - DISSOLUTION.

Article 37.- La durée de la société est illimitée.

La société ne peut être dissoute par la mort, le retrait, la faillite ou l'interdiction d'un porteur de parts. Elle continue de plein droit entre les autres coopérateurs.

En cas de dissolution de la coopérative, l'actif net, après remboursement de l'avance de l'Etat, paiement des dettes sociales et remboursement des parts, est réparti au prorata des opérations faites par les associés.

TABLE DES MATIERES.

AVANT-PROPOS

1ère Partie : CREATION ..... P. 7

I. La Préparation Politique ..... P. 7

II. La Préparation Administrative ..... P. 15

III. La Préparation Technique ..... P. 21

VI. La Préparation Financière ..... P. 30

2ème Partie : LE FONCTIONNEMENT ..... P. 38

I. La Gestion ..... P. 38

II. La Vie Financière ..... P. 44

III. L'Exécution des Travaux ..... P. 59

3ème Partie : LES RESULTATS ..... P. 68

I. Les Résultats Financiers ..... P. 68

II. Les Résultats Techniques ..... P. 77

III. Les Conséquences Sociales ..... P. 86

Conclusion ..... P. 96

ANNEXE I. Liste des Coopératives de Motoculture existant au Maroc .... P. 98

ANNEXE II. Statuts-types des Coopératives de Motoculture ..... P. 99